COMMENT ACCROÎTRE LES PERFORMANCES PAR UN MEILLEUR MANAGEMENT

Pangloss n°35

Mai 2005

AVANT-PROPOS

La question posée aux lauréats de la FNEP est précisément celle à laquelle je me suis efforcé de répondre avec l'ensemble de mes collaborateurs depuis ma prise de fonction en 2002 à la Présidence du groupe La Poste.

La Poste avait largement évolué depuis son changement de statut en 1990, mais à un rythme insuffisant ; il convenait donc d'amplifier et d'accélérer les changements pour assurer sa pérennité dans un contexte de forte concurrence internationale et d'impact de l'Internet sur notre activité courrier.

Le constat de départ pouvait se résumer autour de quelques carences héritées de la culture administrative historique de La Poste :

- culture du conflit plutôt que de la recherche d'accords sociaux
- dialogue insuffisant avec les partenaires sociaux, les clients et les élus locaux
- manque de confiance du personnel dans La Poste et ses managers
- responsabilisation insuffisante de la ligne managériale : management par la règle plus que par le résultat ou la conviction
- organisation complexe et confuse

A partir de ce constat, notre stratégie pour moderniser La Poste s'organisait autour de quelques principes qui portaient à la fois sur la culture de management et l'organisation même du Groupe :

- libérer les énergies au lieu de les contraindre
- associer dialogue et fermeté
- changer en profondeur nos modes de management en développant une culture de responsabilité fondée sur l'écoute, la confiance et le dialogue

En matière d'organisation, il s'agissait aussi de remodeler profondément les schémas qui existaient :

- spécialiser l'organisation par activité (courrier, colis, activités financières, réseau des bureaux de poste)
- placer la décision au plus près du client, en responsabilisant les managers de proximité

Ces principes de management et d'organisation allaient se mettre en œuvre autour de cinq points clés :

Elaborer et partager un projet
J'ai ainsi tenu à rencontrer plusieurs milliers de responsables d'unités opérationnelles dans le cadre d'un cycle de conventions régionales.

Bâtir une organisation responsabilisée et vivante
Notre projet R.D.M. (Responsabilisation Du Management), conduit en 8 mois, allait permettre de réduire les niveaux hiérarchiques et de réaliser 20% d'économie sur les coûts de structure.

Faire évoluer la culture du management en s'appuyant sur des valeurs : confiance, éthique, dialogue.
Cette culture s'est construite autour de la théorie des "3 S du management" :

- donner du **Sens** : expliquer à chaque collaborateur l'intérêt et la valeur de sa mission, expliciter la stratégie d'ensemble du groupe La Poste et la décliner à tous les échelons
- apporter du **Soutien** à ses collaborateurs : un manager qui réussit est un manager qui sait faire réussir ses collaborateurs
- mettre en place un **Suivi** de la performance : ne pas se contenter de donner de grandes orientations mais s'assurer des résultats obtenus, au besoin rectifier les actions engagées et, dans tous les cas lorsque les résultats sont atteints, ne jamais oublier de reconnaître la contribution de ses collaborateurs.

Mettre en phase l'organisation et le dialogue social
L'expérience du dispositif d'alarme sociale que j'avais mis en place à la RATP m'a conduit à instaurer à La Poste des outils et des méthodes de dialogue permettant de prévenir et de limiter les conflits.

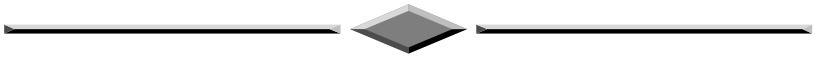
Prendre en compte les évolutions du contexte sociétal
Notre projet de prospective « La Poste 2020 », qui mobilise des experts et des collaborateurs du groupe La Poste, vise à anticiper les évolutions des façons de vivre des Français et de leurs attentes, en concertation avec les élus locaux.

Aujourd'hui, je considère que La Poste est en ordre de marche pour réussir ses chantiers de modernisation et répondre aux défis qui l'attendent.

Ce sont des défis semblables que les lauréats de la FNEP auront à relever dans leurs entreprises ou dans les services publics. La mission qu'ils viennent de réaliser sur le "meilleur management" met fort à propos l'accent sur les responsabilités qui les attendent en tant que futurs dirigeants : trouver des leviers dans le management des hommes et la modernisation des organisations pour conduire les changements indispensables au développement et à la pérennité des entreprises.

Jean-Paul BAILLY
Président du groupe La Poste

PREFACE



Le monde change et il faut s'adapter à ses changements. Il est ainsi nécessaire d'approfondir nos réflexions dans le domaine du management des entreprises. C'est pour cela que cette pause effectuée par la promotion de la FNEP, après quelques années de travail concret, est une étape utile et une source de profit personnel pour les bénéficiaires.

On a souvent tendance à baisser les bras, devant des phénomènes extérieurs et contre lesquels on se trouve désarmé. Quels que soient ces obstacles, il est important de comprendre que la réussite de nos entreprises dépend d'abord et beaucoup de nous. Naturellement, tous les secteurs d'activité n'ont pas le même avenir dans nos pays européens, face à la montée des pays à bas salaire. Il y a donc des choix stratégiques à faire et ils sont importants. Mais dans tous les secteurs, même ceux fortement soumis à la concurrence, on trouve des entreprises qui prospèrent et d'autres qui périclitent.

Améliorer la compétitivité est donc essentiel et la mission FNEP a étudié les organisations des entreprises qui lui ont semblé les plus efficaces. Mais au-delà de cette recherche de compétitivité, je voudrais insister sur les deux critères qui me paraissent devoir être les principales préoccupations d'un bon manager : la recherche de l'innovation et la conduite des hommes.

Dans ce monde en changement, l'avantage va à celui qui innove. Avoir de l'avance sur le concurrent et pour cela développer la recherche pour trouver des produits nouveaux, est essentiel, aussi bien dans des métiers traditionnels (la moitié des aciers fabriqués aujourd'hui n'existait pas il y a cinq ans) que dans des métiers de service et de software (Google aurait pu être français…). N'attendons pas tout de la croissance, c'est en partie nous qui pouvons créer cette croissance. Développons l'esprit d'innovation. Encourageons l'initiative et n'oublions pas qu'au-delà de la création, il y a la mise en œuvre. Décider un investissement nouveau, c'est valorisant, mais le démarrer à l'heure c'est la clef du succès. Mettre au jour un produit nouveau c'est superbe mais le vendre avec une bonne marge, c'est ce qui fait le résultat. La victoire finale se gagne sur le terrain et non dans les bureaux.

Le choix des hommes est l'autre clef du succès de l'entreprise. Il ne suffit pas de faire appel à quelques sentences bien connues sur la richesse du potentiel humain (seul élément non inscrit au bilan d'une entreprise) : il faut développer une politique adéquate où le mérite de chacun est reconnu et la chance d'épanouissement et de valorisation est donnée. Cela doit se faire dans un esprit d'équipe qui permet que tout le monde tire la charrette dans le même sens et apporte sa part de progrès et d'économies.

L'information et la transparence qui vont avec la lucidité et le réalisme, sont de vraies sources de motivation. On ne peut pas motiver ses collaborateurs sans leur dire la vérité et bien sûr leur accorder sa confiance.

Etre attentif aux attentes de ceux avec lesquels on travaille, pour qu'ils trouvent un sens à leur travail, c'est certainement concourir à une meilleure performance.

Il y a peut-être des modes dans les organisations des entreprises, mais la conduite des hommes échappe à ces modes. Elle est une affaire de comportement qui doit être ressentie plus qu'enseignée.

Arnaud LEENHARDT
Président d'honneur de Vallourec et de l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie
Mentor de la mission FNEP 2004

FONDATION NATIONALE
ENTREPRISE ET PERFORMANCE

Créée en 1969, la Fondation a été reconnue d'utilité publique par décret en date du 27 décembre 1973.
Placée sous le haut patronage de Monsieur le Président de la République, la Fondation bénéficie de l'appui d'un Comité de Patronage présidé par le Premier Ministre et comprenant la plupart des Ministres en exercice.
La Fondation est dirigée par un Conseil d'Administration composé des représentants des Ministres, des Présidents des Sociétés membres et de personnalités du monde universitaire.
La Fondation veut être un moyen de formation et d'ouverture à destination des futurs cadres dirigeants, notamment par référence aux meilleurs exemples étrangers. Elle se veut aussi un outil destiné à stimuler l'esprit d'initiative et à améliorer les performances de ses membres.
Les initiatives de la Fondation, prises en étroite collaboration avec la Fonction Publique, concernent :

- l'organisation de la mission annuelle -qui constitue son activité principale- et des conférences sur le thème de la mission ;
- le financement d'études spéciales ;
- la réalisation de sessions d'information des fonctionnaires dans les entreprises ;
- l'animation de groupes de concertation sur des problèmes susceptibles d'intéresser les entreprises membres de la Fondation, à savoir :
- Aéroports de Paris, Air France, Caisse des dépôts, Electricité de France, Gaz de France, Siemens, Société Nationale des Chemins de Fer Français, Total.

SIEGE SOCIAL
12 rue Christophe Colomb
75008 PARIS
Téléphone : 01 53 67 73 60 -- Fax : 01 53 67 73 62
e.mail : holding.fnep@total.com - Site Internet : http://fnep.net

COMITE DE PATRONAGE

LA FONDATION EST PLACEE
SOUS LE HAUT PATRONAGE DE
MONSIEUR LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE

Président : M. le Premier Ministre

M. le Ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale

M. le Ministre de l'Education Nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

M. le Ministre de l'Intérieur, de la Sécurité Intérieure et des Libertés locales

M. le Ministre des Affaires Etrangères

M. le Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie

Mme la Ministre de la Défense

M. le Ministre de l'Equipement, des Transports, de l'Aménagement du territoire, du Tourisme et de la Mer

M. le Ministre de l'Ecologie et du Développement durable

M. le Ministre de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Etat

M. le Ministre Délégué à la Coopération, au Développement et à la Francophonie

M. le Ministre Délégué à l'Industrie

M. le Président du Groupe Air France

M. le Président de Total

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Président : **M. François AILLERET**

M. Jean-François CIRELLI	Président de Gaz de France
M. Yves CLERC	Responsable Ressources Humaines – Direction du Trésor Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie
M. Philippe COURTIER	Directeur de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
M. Thierry DESMAREST	Président Total S.A.
M. Antoine DURRLEMAN	Directeur de l'Ecole Nationale d'Administration
M. Pierre GADONNEIX	Président d'Electricité de France
M. Louis GALLOIS	Président de la Société Nationale des Chemins de Fer Français
M. François GERIN	Directeur Général Adjoint de Siemens SAS
M. Alain Le ROY	Directeur des Affaires Economiques et Financières - Ministère des Affaires Etrangères
M. Philippe MAFFRE	Directeur du Cabinet du Secrétaire Général - Ministère de l'Intérieur
M. Francis MAYER	Directeur Général du Groupe Caisse des Dépôts et Consignations
Me Sylvie MENNESSON-PITTARO	Présidente de l'Association des Lauréats Club Pangloss
M. Hubert du MESNIL	Directeur Général Aéroports de Paris
M. Jean-Marc MONTEIL	Directeur de l'Enseignement Supérieur Ministère de l'Education Nationale
M. Denis RANQUE	Président de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
M. Jacky RICHARD	Directeur Général de l'Administration et de la Fonction Publique
M. Paul SCHWACH	Directeur des Affaires Economiques et Internationales - Ministère de l'Equipement, des Transports et du Logement
M. Jean-Cyril SPINETTA	Président du Groupe Air France

Bureau :
M. Jean-Paul BRUGNOT, Délégué Général
Mme Thérèse LOPEZ, Secrétaire Général
M.Michel RAPACCIOLI, Trésorier

PROMOTION 2004

◆ **Mlle CHANDEZE Anne-Florence**
Ecole Navale
DESS Gestion des Ressources Humaines
IAE d'Aix en Provence
Ministère de la Défense

◆ **M. DUGRIPON François-Xavier**
Master Ingénierie Gazière
DEA Mécanique des Fluides
E.N.S.E.E.I.H.T. option hydraulique
EDF Gaz de France DISTRIBUTION

◆ **Mme GUILLARD-JEANJEAN Séverine**
Magistère en développement des Ressources Humaines
Licence de Sciences Economiques et Sociales
Air France

◆ **Mlle GUILLOT Karine**
Mastère d'Action Publique, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat
Ministère de l'Equipement, des Transports,
de l'Aménagement du Territoire, du Tourisme et de la Mer

◆ **M. KESLER Stéphane**
Ecole Nationale d'Administration
Institut d'Etudes Politiques de Paris
C.A.P.E.S. d'histoire et de Géographie
Ministère de l'Education Nationale

◆ **M. LE GALL Franck**
Ecole Nationale du Génie Rural, des Eaux et des Forêts
Ecole Polytechnique
Aéroports de Paris

◆ **M. LOVISA Patrice**
Ecole des Mines de Paris
Régie Autonome des Transports Parisiens

Monsieur Arnaud LEENHARDT
Président d'Honneur de l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie
Membre du Conseil Economique et Social
a accepté d'être le mentor de la mission 2004

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos plus vifs remerciements à tous ceux et celles qui ont permis la réalisation de cette aventure.

Nous pensons tout particulièrement aux personnes qui nous ont consacré un peu de leur temps, pour témoigner de leur expérience dans le domaine du management de la performance ou qui ont facilité nos contacts par leur intérêt pour nos travaux. Nous remercions chaleureusement les missions économiques des ambassades des pays que nous avons visités, pour leur formidable travail de logistique, ainsi que tous nos interlocuteurs à l'étranger, qui nous ont toujours reçus avec courtoisie, nous accordant de très précieux entretiens.

Nous tenons ici à saluer notre mentor, qui nous a accompagnés tout au long de nos travaux, nous ouvrant beaucoup de portes pour la réalisation de nos entretiens en France et nous apportant de sages conseils lors des phases de réflexion et de rédaction.

Nous remercions la FNEP pour l'opportunité qu'elle a créée dans nos parcours professionnels et le soutien logistique sans faille qu'elle a assuré à notre profit.

Enfin, notre gratitude va à nos responsables respectifs. Par la liberté et la confiance qu'ils nous ont accordées, ils nous ont permis de faire pleinement fructifier cette expérience unique.

SOMMAIRE

RESUME **17**

INTRODUCTION **DEFINITION ET PROBLEMATIQUE DE LA PERFORMANCE** **25**
1 Peut-on définir « LA » performance ? 26
2 Comment évaluer la performance de l'organisation 29
3 Les leviers pour accroître la performance 32
4 Accroître les performances par un meilleur management 40

PARTIE I **LES LEVIERS DE PERFORMANCE DANS LE MANAGEMENT DES HOMMES** **43**

Chapitre 1 La motivation des salariés **45**
1 Les valeurs d'entreprise 46
2 Les conditions d'exercice de l'activité 49
3 L'émulation 51
4 La reconnaissance 55
5 Synthèse 62

Chapitre 2 La gestion des potentiels **65**
1 Un préliminaire nécessaire : le dispositif d'évaluation 66
2 La gestion par les compétences 75
3 La préparation de l'avenir 90
4 Synthèse 98

Chapitre 3 Les compétences du manager **101**
1 Le socle de compétences 102
2 Les compétences sociales 104
3 Le manager comme levier de performance 117
4 Synthèse 120

PARTIE II **LES LEVIERS DE PERFORMANCE DANS LE MANAGEMENT DE L'ORGANISATION** **123**

Chapitre 4 Le pilotage de l'organisation **125**

1 Les critères et les indicateurs de pilotage 126
2 Les nouveaux acteurs du pilotage 129
3 Des outils adaptés à un pilotage pluriel 137
4 Synthèse 147

Chapitre 5 La prise de décision 149
1 Sur quoi s'appuie la décision 150
2 Les processus de prise de décision 158
3 Synthèse 165

Chapitre 6 La conduite du changement 167
1 Quelques exemples de changement 168
2 Un modèle largement utilisé : le changement descendant 169
3 Du changement descendant à la réactivité permanente 179
4 Faciliter l'anticipation et la réactivité permanente 182
5 Adapter la conduite du changement au projet de l'organisation 188
6 Synthèse 189

Chapitre 7 Le management transversal 191
1 Le besoin croissant de transversalité 192
2 Comment développer le management transversal 201
3 Les freins et les risques du management transversal 210
4 Contrôle et évaluation du management transversal 212
5 Synthèse 216

CONCLUSION LE PERFORMANCE MANAGEMENT SCOPE 219

***ANNEXE 1* RAPPORTS PAYS 223**

***ANNEXE 2* RAPPORT MISSION RETOUR (JAPON) 245**

***ANNEXE 3* LISTE DES CONTACTS 269**

***ANNEXE* 4 BIBLIOGRAPHIE 295**

***ANNEXE* 5 ACRONYMES 299**

***ANNEXE* 6 MISSIONS 1970 - 2003 301**

RESUME

Le culte de la performance est décidément à la mode : rémunération au mérite introduite dans la Fonction Publique, séminaires d'entreprise pour réfléchir à son amélioration, presse spécialisée fourmillant de bonnes pratiques en la matière… tout le monde y va de sa recette ou de son expérience.

Au travers de nombreux entretiens en France et à l'étranger, avec des dirigeants, des DRH, des managers de terrain, la mission FNEP 2004 a réfléchi sur les tendances et les bonnes pratiques managériales mais également sur les pièges et les tentations associés.

La recherche de la performance est une préoccupation majeure et ancienne des entreprises, plus récente mais tout aussi importante pour les administrations. Il est frappant de constater l'élargissement du concept même de performance : pendant longtemps confinée à la sphère économique, la performance se juge désormais au travers de critères très variés et parfois en apparence contradictoires pour répondre à chacune des parties prenantes : actionnaires, clients, salariés, fournisseurs et autres tiers.

Cette évolution a plusieurs conséquences :

- l'entreprise ou l'administration doivent apprendre à **faire des choix cumulatifs** entre des critères contradictoires
- la définition de la performance **relève d'une décision stratégique**. Face à la pression des parties prenantes qui cherchent à « kidnapper » la définition de la performance vers leurs propres intérêts, l'entreprise durable doit d'abord savoir où elle veut aller
- la **comparaison,** avec les meilleures pratiques et résultats, est l'outil le plus simple, le plus répandu et le plus motivant pour évaluer sa performance. Elle nécessite d'identifier des indicateurs peu nombreux, simples, fiables et partagés avec les parties prenantes

La performance d'une organisation est la comparaison entre des résultats chiffrés, définis dans le cadre de sa stratégie et leur évaluation par l'ensemble des parties prenantes.

Une fois la performance définie, il s'agit de s'organiser pour atteindre son but. Le management est l'un des leviers essentiels pour y parvenir.

Notre mission a observé lors de ses entretiens trois grandes approches des entreprises et des administrations en terme de management : l'approche production, l'approche gestionnaire, l'approche proximité.

Dans **l'approche production**, l'organisation accorde un rôle important au produit pour améliorer sa performance. Elle privilégie les points de vues techniques et quantitatifs, répondant à l'objectif de croissance de l'actionnaire. Son offre au client possède un bon rapport fonctionnalité/prix. Le salarié est avant tout recherché pour ses qualifications.

Dans **l'approche gestionnaire**, l'organisation accorde un rôle majeur aux processus pour améliorer la performance. Elle privilégie l'efficacité des procédures et garantit une croissance rentable pour l'actionnaire. Elle offre un bon rapport qualité / prix à ses clients. Le salarié est recherché pour ses compétences.

Dans **l'approche proximité**, l'organisation accorde un rôle important à la personne pour améliorer la performance. L'actionnaire recherche une croissance durable, grâce à une bonne maîtrise des risques et une attention particulière à chacune des parties prenantes. Elle privilégie l'offre sur mesure au client et considère le salarié comme un talent.

Approche Production	Approche Gestionnaire	Approche Proximité
Le PRODUIT	Le PROCESSUS	La PERSONNE
– enjeu technique	– complexité des systèmes	– service sur mesure
– enjeu quantitatif	– amélioration procédures	– management des risques sociétaux
– fonctionnalité	– assurance - qualité	
– gestion qualification	– rapport qualité prix	– gestion des talents
– croissance	– optimisation des compétences	– croissance durable
	– croissance rentable	

***

Pour mieux identifier les leviers d'action, on peut décliner ces approches sous deux angles : celui du management des hommes et celui du management de l'organisation. A chaque fois, des bonnes pratiques et des tendances peuvent être utilement mises à profit par les entreprises et les administrations pour accroître leur performance.

→ En ce qui concerne la gestion des hommes, la mission a retenu les questions de motivation, de gestion des potentiels et de compétences indispensables au manager de demain.

1. LA MOTIVATION

Elle est essentielle pour la performance individuelle. Chaque salarié doit se sentir utile et pour cela, être à même d'identifier sa contribution à la performance collective, ce qui donne du sens à son travail.

Plusieurs leviers de motivation paraissent intéressants, qui exigent dorénavant du manager qu'il devienne un véritable « **manager-coach** » :

- mettre en avant les valeurs de l'organisation notamment en matière d'éthique, de responsabilité sociale et, plus généralement, de développement durable
- créer une ambiance et un esprit d'équipe par la communication, la confiance et la bonne humeur ...
- introduire de la flexibilité dans les rythmes de travail, pour prendre en considération les rythmes de vie des salariés ; favoriser, dans la mesure du possible, le télétravail
- responsabiliser en laissant des marges d'autonomie et d'initiatives (« empowerment »)
- créer les conditions d'une compétition positive entre les individus et les équipes, en vue de meilleurs résultats, dans un processus d'amélioration continue porté notamment par l'innovation
- reconnaître ses collaborateurs par des signes simples (badges, formation, statut social) ou par de la promotion sociale et saisir toutes les occasions de félicitations
- introduire une variabilité de la rémunération en fonction des résultats individuels ou collectifs, prenant notamment en compte le critère des compétences sociales

2. LA GESTION DES POTENTIELS

L'organisation doit bien **identifier les besoins futurs** de compétences managériales. En premier lieu, elle doit mettre en place une veille stratégique sur ses métiers. En second lieu, elle doit imaginer l'évolution de ses propres valeurs et des comportements associés. Enfin, elle doit apprendre à gérer les générations, en couplant l'offre de perspectives aux jeunes et la motivation des seniors.

Il est indispensable de promouvoir une **culture de la performance individuelle** associée à un système d'évaluation périodique. L'évaluation à 360° peut être introduite en France, dans les secteurs privés et publics, essentiellement pour le top-management et en privilégiant son usage à des fins de développement personnel plutôt que de sanction de résultats.

Chaque salarié doit être considéré comme un **potentiel individuel**. Dès lors, le développement des compétences individuelles devient une culture managériale de l'entreprise. Pour y parvenir, la première piste consiste à responsabiliser chacun sur sa propre employabilité. La seconde concerne le manager : il s'agit de l'évaluer sur sa capacité à créer les conditions du développement de ses collaborateurs.

Enfin, l'organisation doit savoir repérer et préparer ses futurs dirigeants et conserver ses ressources rares

- en considérant la gestion des hauts potentiels comme un véritable processus RH (critères de sélection, outils de développement, académie d'entreprise, …)
- en portant l'attention sur la motivation et la fidélisation des hauts potentiels et des « key people », leur développement sur mesure (coaching, suivi individualisé, …) et la création collective de valeur (émulation, enrichissement mutuel …)

3. LES COMPETENCES DU MANAGER

Il n'y a **pas de moule** du manager parfait et, en lisant les ouvrages qui traitent de management, on ne peut qu'être effrayé par ce qui est attendu aujourd'hui du manager. Et pourtant, le manager de demain ne sera pas davantage un SurHomme que celui d'aujourd'hui.

Lorsque l'organisation commence à s'intéresser à ses parties prenantes, le manager voit son environnement se complexifier très rapidement. La gestion

de la **diversité**, qu'elle soit multiculturelle ou sociétale, la maîtrise du **temps** (individuel, collectif et du changement), la **personnalisation** du management et enfin l'acquisition d'une **pensée globale**, seront des compétences clés pour le manager de demain. Parallèlement, sa confiance en son **intuition**, ses capacités d'**adaptation**, de **remise en cause**, de prise de **recul** et de protection de soi, constituent ses plus sûrs atouts vers une performance individuelle et collective durable. Enfin le manager doit s'approprier le **rythme** de l'adaptation de l'organisation à son environnement et le relayer, par son exemple.

***

→ En ce qui concerne les modes d'organisation, la mission a retenu les questions de pilotage, de prise de décision, de conduite du changement et de management transversal pour améliorer l'efficacité de l'entreprise.

1. LE PILOTAGE DES ORGANISATIONS

Les indicateurs et outils de pilotage doivent être adaptés à la maturité de l'organisation. Au fur et à mesure que ses préoccupations dépassent l'approche technique et gestionnaire, le champ des indicateurs et des mesures doit s'étendre.

Des outils complexes comme la Balanced Scorecard ne peuvent accompagner que des organisations sophistiquées. Ils doivent être relayés en interne par des pratiques innovantes en terme d'organisation (empowerment) ou de ressources humaines.

Les outils de pilotage sont aussi des instruments de dialogue avec les parties prenantes de l'entreprise. Ils peuvent permettre de comprendre en quoi la contribution individuelle s'intègre au résultat global. Ils contribuent ainsi à la diffusion d'une culture de performance.

2. LA PRISE DE DECISION

Malgré leur situation de concurrence, les organisations rencontrées utilisent les mêmes méthodes de prise de décision. Elles distinguent le temps long, celui de l'orientation stratégique et le temps du résultat, par essence court et volatil. Ce dernier peut même être artificiellement raccourci, pour accroître la mise en tension de l'organisation et ce, par delà les différences culturelles.

Dans un environnement par nature instable et changeant, le modèle participatif, qui favorise une décision itérative construite sur l'échange, devient plus efficace pour la production des résultats. La flexibilité de la décision non définitive et réversible rend d'autant plus obsolètes les dérives bureaucratiques et procédurières qui peuvent parfois se cacher derrière des démarches qualité.

Enfin, la principale valeur ajoutée du décideur est sa **capacité à imaginer l'avenir**. Sa responsabilité doit être réaffirmée face à la prise de risque. Elle est nécessaire d'une part dans les cultures latines, bousculées par le partage de la responsabilité de la performance et d'autre part, dans les cultures du consensus, fauchées par la concurrence du modèle construit sur la performance individuelle.

3. LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Il n'y a pas **de bonne ou de mauvaise méthode** de changement : il y a LA méthode adaptée au changement à mener, dans le **contexte stratégique** évalué par l'organisation, et dans le **respect de sa culture**. Dans tous les cas, il faudra mobiliser les hommes en leur proposant un accord RH « gagnant / gagnant ».

Cependant, l'idée d'une conduite du changement permanente et par anticipation est séduisante et doit être favorisée lorsque le contexte s'y prête, en s'appuyant sur les facilitateurs suivants :

- donner le **sens** : être **transparent** sur l'**orientation** pour l'avenir
- p**artager l'envie et la nécessité** de changer : s'ouvrir à l'extérieur et essayer d'objectiver les difficultés subies par la structure et les moyens d'y remédier
- **expérimenter** et procéder par **contagion** de ce qui est performant
- renouveler le dialogue social en favorisant la **contractualisation**
- favoriser l'innovation au plus près du terrain
- faire émerger et maintenir un esprit entrepreneurial

Lorsque le changement descendant est le mieux adapté, il est nécessaire d'utiliser **sincèrement** les outils de la conduite du changement, dans un réel souci de susciter l'**adhésion** et de **ne pas démotiver** les employés.

4. LE MANAGEMENT TRANSVERSAL

La transversalité est le corollaire de l'ouverture inéluctable des organisations vers les parties prenantes. Elle se traduit par une évolution vers des organisations décentralisées qui nécessitent de conserver cohérence, partage du savoir et création collective de valeur.

Il faut en premier lieu **donner du sens** au management transversal. Il s'agit d'expliquer son importance pour répondre avec flexibilité, réactivité et pertinence aux nouveaux enjeux économiques et sociétaux. La coopération inter et intra entreprise doit devenir une valeur fondamentale des organisations.

On peut alors **impulser** des organisations transversales, dont les formes suivantes constituent des exemples pertinents selon le contexte :

- créer des structures de coordination pour favoriser les échanges et les arbitrages
- renforcer les partenariats et la connaissance mutuelle entre opérationnels et fonctionnels
- développer le mode projet
- développer les réseaux, formels et informels, dans et à l'extérieur des organisations, en les dotant des moyens financiers et des ressources humaines nécessaires
- développer les hubs de coopération ou plates-formes transversales à l'échelle du territoire

Une véritable **culture transversale des managers** devient essentielle. Elle s'acquiert en favorisant les parcours internes individuels croisés permettant de voir l'organisation sous différents angles. Les ressources humaines peuvent accompagner le développement de comportements individuels ouverts (diplomatie, relationnel, communication dynamique et proactive), tout en intégrant des critères de transversalité dans l'évaluation des managers. Enfin, la sélection amont est essentielle, grâce à l'intégration de l'aptitude transversale dans les critères de recrutement.

Le management transversal nécessite des **instruments d'évaluation appropriés**. Des règles de gouvernance bien claires et spécifiques aux approches transversales préviendront les risques et les excès.

INTRODUCTION

DEFINITION ET PROBLEMATIQUE DE LA PERFORMANCE

1 PEUT-ON DEFINIR « LA » PERFORMANCE ?

1.1 Définitions recueillies par la mission

La performance est un terme « connoté » : sa définition varie a priori pour chacun d'entre nous et en fonction du contexte. Plusieurs définitions ont été ainsi recueillies lors des contacts en France et à l'étranger. La performance peut être entre autres :

- la réalisation des **objectifs** dans les **délais**
- l'obtention des meilleurs **coûts**
- la hausse du **résultat** et du chiffre d'affaires
- la rentabilité d'aujourd'hui et de **demain**
- une croissance **rentable**
- la **position** par rapport aux autres concurrents
- du **personnel** bien dans sa peau au bon endroit
- **le fruit du travail**, plus que le produit ou le service délivré (par exemple la guérison plus que le soin, l'apprentissage de la lecture plus que l'heure de cours ou encore une solution de transport plus qu'une voiture, …)
- un **accomplissement** ou un **dépassement**

De la Suède à Singapour, de l'Australie à la Hongrie, la définition de la performance dépend plutôt de la culture de l'entreprise que du pays dans lequel l'activité se déroule. Ainsi, les critères de performance anglo-saxons sont mis en œuvre sans complexe dans les grandes multinationales rencontrées en Malaisie.
En revanche, les styles de management pour atteindre cette performance peuvent dépendre du pays et d'autres réalités culturelles internes à l'entreprise.

C'est l'approche par comparaison, le benchmarking, qui semble la plus répandue aujourd'hui. Au-delà des facteurs naturels de motivation, elle présente une plus grande facilité d'acquisition de la mesure.
En outre, elle s'inscrit naturellement dans les démarches d'amélioration continue, qui sont en voie de généralisation dans les organisations que la mission a rencontrées.

1.2 L'approche classique de la performance

Au cours des dernières années, on est passé de modèles de performance mono-critère vers un modèle multicritères qui intègre les attentes des différentes parties prenantes : les actionnaires, les clients, les salariés ou les tiers externes. Les critères de performance et l'évaluation qui en est faite peuvent également varier pour une même partie prenante, en fonction de l'attente sociétale, du niveau de concurrence et plus généralement du contexte de l'entreprise. Le tableau suivant en donne quelques exemples :

Attentes des actionnaires	Croissance	Croissance rentable	Croissance durable
Attentes des clients	Rapport fonctionnalité/prix	Rapport qualité/prix	Service global et personnalisé
Attentes des salariés	Equité et protection sociale, emploi	Maintenir son employabilité	Epanouissement
Attentes des tiers	Respect réglementaire	Transparence	Développement durable

Les critères de performance sont parfois peu conciliables voire contradictoires et le manger a souvent pour rôle de les rapprocher. L'enjeu est de parvenir à faire des choix « cumulatifs ». Pour réussir, il faut faire du « et » au lieu du « ou » ou du « un peu des deux ». Il faut par exemple parvenir à décentraliser le maximum de fonctions, tout en centralisant les choses essentielles, ce qui aboutit à de nouveaux choix d'organisation autour de systèmes matriciels et de management transversal.

Face à la diversité des critères de performance parfois contradictoires, l'entreprise et le manager doivent apprendre à gérer les dialectiques. Il faut par exemple :

- gérer à la fois le court terme et le long terme

- allier le qualitatif et le quantitatif, le qualitatif et la réduction des coûts

- concilier l'intérêt individuel et l'intérêt collectif, les performances locale et globale

- favoriser la croissance sans sacrifier la rentabilité

- donner le pouvoir au terrain et maintenir une vision stratégique de l'avenir

- permettre le développement des hommes en assurant la performance économique

- concilier le besoin de stabilité des hommes et la nécessité du changement

- innover et éviter l'erreur

1.3 La performance, un projet d'entreprise

Les observations faites lors des entretiens montrent les liens étroits qui existent entre les critères de performance et la stratégie, avec trois cas de figure :

- la stratégie précède les critères de performance. C'est le cas d'entreprises qui s'implantent sur de nouveaux marchés incertains, au contexte inconnu ou avec une forte part de recherche et de risques, sur lesquels il est difficile de définir à l'avance les progrès ou les résultats attendus. Les critères de performances seront définis en fonction d'un benchmark avec la concurrence
- les critères de performance précèdent la stratégie : c'est le cas des industries des nouvelles technologies au sommet de la bulle Internet, qui orientaient leur stratégie en fonction des seuls marchés financiers
- une situation itérative, mêlant les deux cas précédents

Ce lien étroit entre stratégie et performance génère des risques, sur lesquels la Commission Européenne attire l'attention lors de l'élaboration de ses plans stratégiques : il faut veiller à ce qu'une seule partie prenante ne kidnappe pas à son seul profit la définition de la performance poursuivie par l'entreprise.

Le seul choix d'un critère de performance influe sur la performance.

A titre d'illustration, un hôpital qui ne s'intéresse qu'au résultat financier se spécialisera sur les opérations rentables, c'est à dire bien maîtrisées et presque standardisées (par exemple l'opération de l'appendicite). Un hôpital qui recherche le taux de guérison aura des critères stricts sur les conditions d'admission. Dans le domaine de la santé publique, la définition de la performance soulève des questions d'éthique par conséquent de stratégie nationale.

En synthèse, la mission s'est appropriée la définition suivante :

La performance d'une organisation est la comparaison entre des résultats chiffrés, définis dans le cadre de sa stratégie, et leur évaluation par l'ensemble des parties prenantes.

2 COMMENT EVALUER LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION

Il apparaît que l'outil naturel d'évaluation de la performance est le benchmarking.

2.1 Le benchmarking

Chez EDF, le benchmarking fonctionne pour évaluer la performance et stimuler la performance locale des centres de résultats mis en concurrence.
De même à la Poste, une méthode de benchmark interne est utilisée sur des performances élémentaires, constitutives de la performance globale.

Dans son ouvrage intitulé « Le benchmarking », R Camp décrit un processus positif, proactif et structuré, qui vise à rechercher les meilleures méthodes utilisées dans son activité et ensuite, à se fixer les objectifs de performance des meilleurs, pour devenir le *dantotsu* : « le meilleur des meilleurs ».
Ce sont en effet les Japonais qui ont introduit la pratique de sélection du meilleur processus dans chaque domaine plutôt que la recherche d'une optimisation plus globale de l'entité. La démarche intègre dans son fondement même une dynamique de révision permanente des objectifs visés et de recherche continuelle des meilleures méthodes. C'est également la démarche adoptée par l'EFQM (European Fundation for Quality Management) qui s'adresse aux meilleures entreprises.

Le succès de cette pratique a été rapide et général, sans doute parce qu'elle est le contraire du management par l'exhortation (faire plus de qualité, en réduisant les délais et en augmentant la productivité) et qu'elle facilite la définition et l'appropriation d'objectifs ambitieux et réalistes.

Une démarche identique existe dans le secteur public : en terme d'amélioration de la performance de l'administration, les précédents étrangers sont nombreux et se situent dans la lignée du « New Public Management ». Les expériences « next steps », qui se sont déroulées en Australie et en Nouvelle-Zélande, sont particulièrement emblématiques et l'OCDE pratique largement du benchmarking entre les principaux pays industrialisés.

La pratique en dehors du strict champ concurrentiel de l'entreprise permet au meilleur d'importer et de développer des pratiques qui viennent d'autres secteurs et qui sont de nature à lui permettre de rester le meilleur.

Dans une logique de benchmarking, cette ouverture de l'entreprise peut être favorisée par la mobilité des salariés. Les choix managériaux ont donc une influence sur l'efficacité du benchmarking dans une entreprise.
Cependant pour Lafarge, cette attitude est encore perfectible en raison d'un manque d'habitude envers les échanges d'information et les coopérations à long terme de la part des entreprises françaises.

2.2 La problématique de la mesure

2.2.a La mesure de la qualité

La mesure de la performance pourrait être la somme d'une mesure de l'activité (niveau de stock, nombre de transactions, coût moyen, …) et d'une mesure de la qualité (taux de transactions à refaire, satisfaction du client).

Selon George Fatzer et Gilbert Stora, la mesure de la qualité se découpe en trois niveaux :

- La mesure de la satisfaction des clients. Elle est difficile à définir de façon quantitative et il faut essentiellement procéder à des enquêtes. L'usage de questions fermées permet de mesurer un taux de satisfaction, mais limite fortement l'expression du client.
- La mesure de la conformité des produits/services. Elle a fait l'objet d'abondantes recherches au cours du XX^{ème} siècle. La carte de contrôle de Walter A. Shewart et le cours de formation aux méthodes statistiques de Joseph Juran ont conduit à la révolution probabiliste des années 1930, en faisant passer le but des contrôles de la détection des anomalies à leur prévision.
- La mesure des dysfonctionnements des processus. De même que la bonne réalisation des processus, c'est une condition sine qua non de l'obtention de la qualité du produit/service.

Le choix de l'unité de mesure est primordial. Inconsciemment, tout ce qui est supérieur à 10 est considéré comme grand et tout ce qui est inférieur à 1 est perçu comme petit.
Par exemple, 0,1 % est considéré comme petit, tandis que 1000 PPM est considéré comme grand, alors qu'il s'agit de la même grandeur.
Il peut donc être utile de modifier au fur et à mesure des progrès d'un indicateur l'unité de mesure de façon par exemple pour un dysfonctionnement, à toujours afficher un résultat supérieur à 10 qui incite à l'action.

L'aspect humain de la mesure présente un facteur de performance intéressant : quelle acceptation de la prolifération des indicateurs qualité, quelle acceptation de la mesure de la performance individuelle, quelle utilisation de la mesure ?

Au-delà de ces questions, la mesure peut conduire à une déshumanisation des relations dans l'entreprise et surtout conduire à une rationalisation excessive, voire erronée, du pilotage : c'est le dérapage bureaucratique pour respecter un dogme.

Le syndrome de la "mesurite" risque enfin de faire perdre toute leur importance aux activités qu'il n'a pas été possible de mesurer, ce qui conduit à un autisme du pilotage.

2.2.b La performance est-elle toujours mesurable ?

Dans un premier temps, comme le souligne l'Institut Syndical Européen, le point de vue n'est pas neutre par rapport à la mesure. S'il est objectivement possible de contrôler une mesure de production, dénombrable, il est par contre beaucoup plus subjectif d'affecter une mesure de la responsabilité sociale d'une entreprise.
Sur ce sujet, l'évaluation faite par une ONG sera différente de celle faite par une agence de notation spécialisée, une organisation syndicale ou l'entreprise elle-même : quelle valeur prendre en compte ?

Dans un deuxième temps, s'il est intellectuellement possible de s'accommoder d'une variabilité forte pour des indicateurs subjectifs, cela est plus inconfortable pour des données chiffrées, comme par exemple la comptabilité de l'entreprise.
Marlboro connaît à ce jour des procès aux Etats Unis pour la vente d'un produit mortel. Le montant total des pénalités encourues par l'entreprise est du même ordre de grandeur que le budget annuel des Etats-Unis ! Quelle valeur de provision faudrait-il retenir dans les comptes de l'entreprise pour prendre en compte ce risque ?

Toutes les performances ne sont pas aisément chiffrables, l'exemple de la Fonction Publique, en particulier de la Défense est à cet égard parlant. Il est à première vue impensable de mesurer une performance opérationnelle (nombre de morts ?).
Le risque est alors de rechercher une mesure des performances de la gestion (utilisation du budget …) et donc de tomber dans une logique de

gestionnaire, peut-être au détriment de l'efficacité opérationnelle (priorités dans l'allocation des ressources par exemple).

De plus l'affichage des indicateurs de performance ne reflète pas toujours la réalité. En 2000, l'entreprise ENRON était reconnue comme l'une des plus performantes dans le domaine de l'énergie. Ses résultats étaient largement bénéficiaires, sa croissance à deux chiffres, son président élu une nouvelle fois manager de l'année. Suite à un scandale financier, en décembre 2001, l'entreprise était en faillite, affichait une dette de 63 milliards de dollars et son président en prison. Pourtant rien n'avait changé dans le management de l'entreprise, dans la nature, la quantité, la qualité des services qu'elle proposait, bref dans les différentes composantes de sa performance.

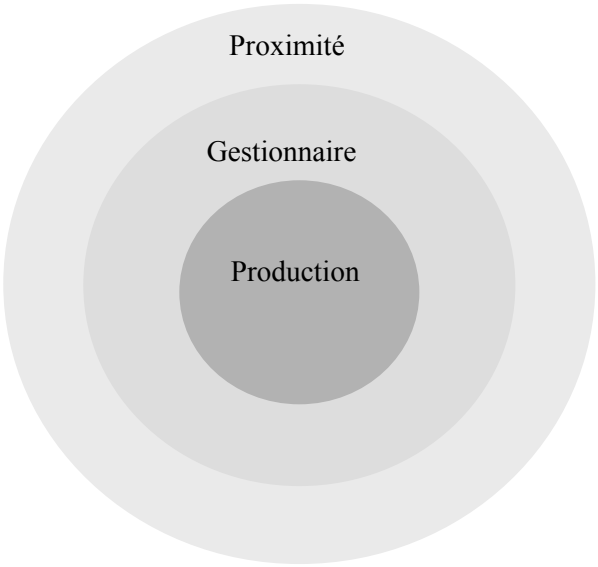
On retiendra donc que toute mesure de performance comportant une part de subjectivité, il est impératif d'utiliser des indicateurs évalués par différentes parties prenantes et de profiter ainsi du "croisement des regards". Renault par exemple, retient cinq indicateurs évalués indépendamment de l'entreprise parmi les vingt-quatre indicateurs de sa performance globale, soit un par axe stratégique (enquête sur l'image de marque, Harbour report sur la mesure de la productivité, enquête Hewit sur l'attractivité de l'entreprise, notation externe sur le développement durable et notation externe par des agences financières).
Par ailleurs, il faut se méfier de l'excès inverse, qui vise à multiplier les indicateurs, qui rassurent plus qu'ils ne sont efficaces pour piloter l'organisation. Ainsi dans une unité locale d' EDF GAZ DE FRANCE DISTRIBUTION, trente huit processus sont déployés, disposant chacun au minimum de deux indicateurs.

La difficulté est donc de bien répondre à l'enjeu de la mesure : comment identifier des indicateurs peu nombreux, simples, fiables et partagés avec les parties prenantes ?

3 LES LEVIERS POUR ACCROITRE LA PERFORMANCE

3.1 Les trois grandes approches

Notre mission a observé lors de ses entretiens trois grandes approches des entreprises et des administrations en terme de management : l'approche production, l'approche gestionnaire, l'approche proximité.



Approche Production	Approche Gestionnaire	Approche Proximité
Le PRODUIT – enjeu technique – enjeu quantitatif – fonctionnalité – gestion qualification – croissance	Le PROCESSUS – complexité des systèmes – amélioration procédures – assurance - qualité – rapport qualité / prix – optimisation des compétences – croissance rentable	La PERSONNE – service sur mesure – management des risques sociétaux – gestion des talents – croissance durable

3.1.a L'approche production

Dans l'approche production, l'entreprise (ou l'administration) accorde un rôle important au produit pour améliorer sa performance. Elle privilégie les points de vues techniques et quantitatifs et la fonctionnalité de l'offre au client. Son salarié est recherché avant tout pour ses qualifications professionnelles.

- **L'actionnaire** attend une croissance de l'entreprise. Celle-ci répond à des objectifs quantitatifs ou à une ambition technique. C'est le cas du développement de la grande distribution sur un marché émergent comme les pays de l'Est.
- **Le client** est plutôt captif et l'entreprise lui assure des besoins indispensables à sa « survie » dans la société. Il subit le produit ou le service

sans avoir une grande influence sur l'offre. Finalement, le client recherche un bon rapport fonctionnalité/prix. Un bon exemple est celui du citoyen lorsqu'il est considéré comme un « usager » des services publics : transport, énergie, …

- **Le salarié** cherche avant tout à échanger sa main d'œuvre contre une rémunération. Il vise l'emploi équitable (salaire, sécurité du travail, …). Dans certains cas, son principal levier de motivation est la mission morale de l'organisation (exemple : l'enseignement) ou un défi technique non corrélé au besoin du client.
- **La DRH** vise à optimiser l'adéquation entre les fonctions à pourvoir et les compétences techniques recherchées. C'est l'interlocuteur incontournable et souvent centralisé des opérationnels. Elle gère une masse salariale et applique des politiques RH standardisées (grilles de salaires, système d'avancement, de primes, de reconnaissance).

L'approche production est en général choisie par les entreprises lorsque le contexte est peu concurrentiel, ou dans le cas des administrations, lorsque ni leurs missions ni leurs pratiques ne sont remises en cause.

OTP Bank, Hongrie : stratégie de croissance extensive

Le marché bancaire est encore très peu structuré dans les pays voisins de la Hongrie et la stratégie de OTP Bank est de devenir la banque de référence de l'Europe de l'Est et de l'Europe orientale.

OTP Bank se positionne sur tout le territoire, de manière extensive. Le développement se fait sans partenariat externe, compte tenu de l'absence de problèmes majeurs de capitaux.

Des axes de progrès en matière de ressources humaines ont été identifiés : participation des employés aux décisions, communication interne, responsabilisation.

Le système de formation, très efficace, vise principalement l'acquisition des compétences techniques bancaires, sans toutefois profiter pleinement à l'entreprise : en raison de faibles salaires par rapport à la concurrence, des jeunes viennent apprendre le métier chez OTP Bank, puis changent de banque pour chercher de meilleurs revenus.

OTP Bank passera à une croissance intensive lorsqu'elle aura atteint une taille critique sur un marché mature. L'approche « production » est pour l'instant plutôt bien adaptée à sa stratégie de croissance.

3.1.b L'approche gestionnaire

Dans l'approche gestionnaire, l'organisation accorde un rôle majeur aux processus destinés à améliorer la performance. Elle privilégie l'efficacité des procédures et la qualité de l'offre au client. Le salarié est recherché pour ses compétences.

- **L'actionnaire** attend une croissance rentable. Il fait la chasse au gaspillage pour améliorer la rentabilité et le retour sur investissement des projets. L'entreprise ou l'administration cherche en conséquence à optimiser leurs processus. C'est le cas d'entreprises publiques qui se transforment en sociétés anonymes et découvrent une nouvelle forme de rigueur financière.
- **Le client** est sensible au rapport qualité/prix du produit et du service, il redoute les mauvaises surprises, ce qui le ferait changer de fournisseur ou exercer une pression forte susceptible de modifier l'offre. C'est par exemple le cas du client de la grande distribution, qui recherche des garanties de qualité sur des produits milieu de gamme.
- **Le salarié** recherche le meilleur usage de ses compétences et veille à ce qu'elles restent adaptées au marché du travail. Il a le souci de son employabilité.
- **La DRH** met en place des plans de développement collectif des compétences.

L'approche gestionnaire est plutôt observée lorsque le contexte est moyennement concurrentiel pour l'entreprise.

Cegos, Hongrie : accompagner les entreprises vers une approche gestionnaire

Les entreprises hongroises ont jusqu'en 1995 été dirigées avec un esprit technique : satisfaire les plans, réaliser des prouesses techniques, assurer la sécurité des installations. La formation technique des hongrois est de haut niveau.

Avec l'arrivée des investissements internationaux, la qualité de la gestion des entreprises est devenue un critère de performance supplémentaire et parfois même plus important, que la maîtrise technique du métier.

Cegos, entreprise de conseil en management, a pendant plusieurs années réalisé un grand nombre de prestations liées au pilotage de l'entreprise, du type « apprendre à travailler ensemble dans un conseil de direction ». De nombreuses missions concernent encore le contrôle de gestion, le contrôle des flux financiers, le management commercial.

Le besoin des entreprises évolue vers un management mettant le client au centre des processus. Et à l'avenir, le cœur de cible stratégique de Cegos se situera sur ce comportement.

3.1.c L'approche proximité

Dans l'approche proximité, l'entreprise (ou l'administration) accorde un rôle important à la personne pour améliorer la performance. Elle est particulièrement attentive à chacune de ses parties prenantes. Elle cherche à proposer une offre sur mesure au client et considère le salarié comme un talent.

- **L'actionnaire** exige des plans stratégiques capables de maintenir les parts de marchés de l'organisation : renforcement de la compétitivité, innovation, … Il vise une croissance durable. Il porte une attention forte au management des risques induits par l'activité, à la suite des pressions des différentes parties prenantes : environnement, médias, société, … C'est par exemple le cas d'une entreprise du luxe, leader sur un marché de niche.
- **Le client** attend un service ou un produit personnalisé, qui lui offre plutôt un plaisir qu'une réponse utile à un besoin parfois non exprimé voire inexistant. Insatisfait, le client n'hésitera pas à aller chercher le service chez le concurrent ou à s'en passer. On lui propose, par exemple, non plus des voitures mais un plaisir du transport.
- **Le salarié** cherche le plein épanouissement de sa personne. Il est sensible à l'équilibre vie professionnelle/vie privée. Ce cas est très répandu en Suède ou en Australie et des signaux forts montrent des attentes similaires en France.
- **La DRH** considère le salarié comme un talent individuel qu'il faut développer de manière spécifique et unique : elle se comporte en prestataire de services personnalisés, certains de nos interlocuteurs ont utilisé l'image du jardinier qui cultive les talents.

L'approche proximité peut être observée lorsque le contexte est très concurrentiel ou qu'il le devient. C'est le cas par exemple, pour une administration lorsque certaines de ses missions sont en jeu.

Accor : le rôle des ressources humaines pour changer d'approche

Accor est progressivement passé d'une approche classique à une approche destinée à mieux répondre à la diversité des générations chez les collaborateurs et les clients.

La première approche consiste à se soucier du client en améliorant le produit : chambres plus lumineuses, plus confortables, plus adaptables avec des tables multiusages. Cette approche reste tout à fait valable mais peut être complétée par une seconde approche.

La seconde approche est plus complexe et plus évolutive. Elle consiste à passer d'une logique par les produits à l'idée d'une personne en particulier, visant à capter des clients « zappeurs », changeants et très sélectifs. L'ambition est de nouer un contact particulier avec le client. En s'adressant au client, il faut en fait s'intéresser également au collaborateur.

Cette approche se traduit dans le projet « Jardin extraordinaire » concentré sur l'hôtellerie économique. Quelques thèmes importants ont été dégagés : savoir se remettre en cause, oser, en s'accordant le droit à l'erreur, innover, mesurer le bénéfice de ses initiatives, faire de chaque rencontre une rencontre unique, avoir le sens de la fête et le partager, reconnaître et s'appuyer sur les qualités de chacun en prenant en compte la diversité.

(D'après l'intervention de JM Espalioux, Président du Directoire du Groupe Accor, à la convention Destination Client d'Aéroports de Paris, mars 2005)

3.2 Il n'y a pas d'échelle de valeurs entre ces trois approches

L'approche production est la plus adaptée à un marché naissant ou en forte croissance. On l'observe lorsqu'il n'y a pas de contrainte majeure sur le potentiel de clients en aval. Le facteur limitant de la croissance est la ressource pour produire (nombre d'usines, technicité du produit, nombre d'employés, délai tendu).

Deux évolutions permettent de répondre à une concurrence croissante :

- l'approche production, qui vise à réduire les prix au maximum (discount)
- l'approche proximité, qui vise à poursuivre la croissance de la marge en optant pour la différenciation du service

La démarche proximité est privilégiée dans les pays développés qui cherchent à valoriser la compétence de leur main d'œuvre. Elle répond en outre à des contraintes sociétales qui pèsent fortement sur les entreprises (écologie, droits des salariés, …). Le facteur limitant de la croissance est le risque élevé de fuite du client ou des salariés vers le concurrent.

Le recentrage sur le client : une expression galvaudée ?

A la lecture des nouvelles valeurs et des orientations stratégiques des entreprises, il est étonnant de retrouver très fréquemment l'expression « se recentrer sur le client », comme si le client avait auparavant été absent du monde de l'entreprise.

Dès le début du siècle, la Ford T était mise au point dans une vision client : fabriquer une voiture simple pour tous à bas prix. Plus proche de nous, la Logan de Renault est une voiture produite dans une vision client, visant un bon rapport fonctionnalité/prix pour des clients dans les pays de l'Est. Le défi est essentiellement

technique : comment produire différemment pour atteindre l'objectif de coûts les plus bas possible ? A l'inverse, la Vel Satis, conçue également dans une vision client, vise à faire rêver son utilisateur plus qu'à le transporter.

L'analyse par les trois approches permet de donner un nouveau sens à l'expression « se recentrer sur le client ». Il s'agit non pas de satisfaire le client, ce que toute entreprise cherche à faire avec ses propres critères, mais de retrouver une cohérence dans l'entreprise entre d'une part, ses outils de pilotage, ses critères de performance, sa politique de ressources humaines et d'autre part, le comportement du client.

L'approche production permet ainsi de capter le client lorsqu'il souhaite surtout accéder à la seule fonctionnalité du produit au meilleur coût. L'entreprise doit pour cela porter ses efforts sur la dimension technique du service et sa productivité.

L'approche proximité permet de capter un client volatil, qui cherche le meilleur plaisir d'usage face à une offre très diversifiée de produits.

De manière théorique, il n'y a pas une approche qui serait plus performante que les autres. Après avoir connu une approche proximité, une entreprise pourrait ainsi se repositionner sur une approche production pour tout ou partie de son activité, en cas de développement d'une nouvelle stratégie (conquête d'un nouveau marché ou évolution forte du contexte).

3.3 Le rôle croissant de l'approche proximité

Le phénomène **d'enrichissement progressif des approches** est indéniable. Si on observe clairement des méthodes managériales distinctes entre les trois approches, la performance de l'une d'entre elles dépend fortement de l'expérience acquise dans les autres. Il est difficile pour une entreprise d'aborder directement l'approche proximité : il faut au préalable avoir de bonnes assises techniques (approche production) et de solides processus organisationnels (approche gestionnaire), pour tirer tout le profit d'une approche proximité.

Le rôle croissant de l'approche proximité peu s'expliquer par plusieurs raisons.

● L'évolution classique des secteurs d'activité dans une économie de marché
En cas de concurrence forte, l'entreprise cherche à produire avec efficience (intégration d'une vision client, évolution vers des prestations de service, prise en compte de l'ensemble des parties prenantes). C'est l'approche proximité.

● L'évolution des technologies
En améliorant la productivité, les technologies réduisent le caractère limitant des ressources. On passe d'une gestion par l'amont ou l'offre, à une gestion par l'aval ou la demande, pour laquelle l'approche proximité est la plus efficace.

● La complexité croissante des systèmes et des relations
Cette complexité s'observe à travers les thématiques sociales, environnementales, interculturelles, dont certaines sont liées à la mondialisation. Elle nécessite une réponse sur mesure à chacune des parties prenantes. L'approche proximité est alors bien adaptée à ce contexte.

● Cas de l'administration
On observe une tendance générale à la réduction du rôle d'opérateur de l'Etat : il fait de moins en moins, il fait faire, régule et contrôle.
Cette tendance est liée à des raisons politiques et économiques :

- rôle de l'Etat réduit dans un système libéral
- théorie des rendements décroissants des tâches administratives

L'administration, régulatrice et non-opératrice, va privilégier l'approche gestionnaire, pour se concentrer sur la maîtrise des coûts et mieux répondre aux attentes du client-contribuable.
Alors que les évolutions technologiques de l'informatique et des communications permettent de simplifier ou de supprimer un grand nombre de tâches de production administrative, elles créent aussi l'opportunité de proposer des services plus personnalisés.

Certaines administrations adoptent l'approche proximité, selon la culture du pays, le rapport des citoyens à leurs autorités et l'interprétation sociale de la notion de service public. C'est le cas de la Suède, de l'Australie et d'une certaine manière à Singapour.

3.4 Des approches différentes dans une même entreprise

On retrouve des différences d'approche au sein même des entreprises qui ont conservé des unités de production et des unités de distribution aux enjeux très différents.

Une entreprise d'extraction de matières premières peut avoir une division d'extraction en approche « production », si les règles de partage de la ressource ne génèrent pas de concurrence entre producteurs.

Par contre, sa division distribution peut être en approche proximité dans le cas d'un marché final très concurrentiel.

Mais si certaines unités d'une même entreprise ont des missions clairement liées à la production ou au contraire à la vente, on n'observe pas toujours pour autant une différence d'approche entre elles.
Dans l'industrie automobile, le modèle de management pour l'activité de conception et de production se rapproche ainsi de plus en plus de l'approche proximité tant dans la façon d'intégrer le marketing ou les contraintes sociétales, que dans les outils de motivation et d'organisation.

Il existe également des approches différentes entre unités d'une même entreprise. Ainsi, on pourra observer une entreprise sur un positionnement proximité en France, mais qui développe une division internationale avec un positionnement production.

Ces différences intra-entreprises sont parfois sources de performance (cas d'une fonction « production » sur un secteur naissant en Chine, alors que l'entreprise est positionnée « proximité» en France).

En revanche, ces différences peuvent constituer un frein pour l'entreprise, lorsque certaines unités n'adoptent pas l'approche que l'on attend d'elles. C'est le cas d'une fonction ressources humaines gérée en mode « production » (fonctions de gestion administrative du personnel et de la paye, objectifs quantitatifs de recrutement), alors qu'il faudrait une gestion qualitative et sur mesure pour accompagner le positionnement « proximité » d'une partie de l'entreprise (par exemple, développement des compétences sur des parcours individualisés).

4 ACCROITRE LES PERFORMANCES PAR UN MEILLEUR MANAGEMENT

La clé de lecture par les trois approches pourra aider à accroître les performances par un meilleur management. Nous retiendrons trois qualités essentielles du manager de demain. Il saura :

- adapter son comportement à l'approche de l'entreprise, en particulier à son contexte et à son projet. Il n'y a pas une solution universelle meilleure que les autres, mais un foisonnement d'attitudes managériales, chacune couplée idéalement à un contexte et un projet donné

- faire le bon diagnostic sur l'approche de l'entreprise : plutôt production, gestionnaire, ou proximité. Imaginer ensuite le positionnement idéal de l'organisation, compte tenu de sa culture, du contexte et du projet que l'on veut mener. Ce travail d'analyse s'effectue pour l'entreprise dans son ensemble ou sur chacune de ses composantes (fonctions, business unit,…)
- mener le changement vers l'approche idéale, soit en changeant par une rupture forte, soit en insufflant une dynamique de réactivité permanente pour mettre en place les meilleures pratiques de l'approche choisie

Au fil du rapport, cette analyse selon les différentes approches constituera une clé de lecture du management des organisations. Même si l'approche proximité n'est pas toujours la plus performante comme nous venons de le voir, elle tient une part prépondérante dans notre étude.
Elle est de plus en plus fréquente car c'est sans doute la plus porteuse de grandes évolutions.

A RETENIR

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

La performance d'une organisation est la comparaison entre des résultats chiffrés, définis dans le cadre de sa stratégie et leur évaluation par l'ensemble des parties prenantes.

Les critères de performance sont de plus en plus nombreux et dépendent fortement du point de vue de l'observateur : l'actionnaire, le salarié, le client, ou les autres parties prenantes.

C'est désormais la culture de l'entreprise qui domine la définition de la performance et ce, devant la culture du pays.

La performance est plus un dépassement, un mouvement qui s'observe par comparaison, qu'un accomplissement tel que la fourniture d'un produit ou d'un service.

L'entreprise doit à la fois arbitrer entre les ressources et les objectifs de qualité, de délai et de coût. La performance naît de sa capacité à exercer des choix cumulatifs plutôt que des compromis.

Définir la performance relève d'un choix stratégique, car le seul choix d'un critère influe sur la performance.

Face à ces enjeux et contraintes, l'entreprise durable doit se positionner sur ce qu'elle veut être, dans un contexte donné. La performance est construite sur la confiance, c'est une promesse de résultats futurs.

Une fois la performance bien définie, c'est-à-dire le but à atteindre clairement identifié, les managers doivent agir efficacement pour mettre en œuvre le projet de l'entreprise.

PARTIE I

LES LEVIERS DE PERFORMANCE DANS LE MANAGEMENT DES HOMMES

Le management des hommes est un premier axe d'amélioration de la performance. En effet, la création de valeurs collectives commence par la motivation individuelle et l'optimisation de la gestion des potentiels.
Pour cela, le manager doit acquérir de nouvelles compétences dites compétences sociales.

Chapitre 1 LA MOTIVATION DES SALARIES

On observe aujourd'hui que les outils de motivation développés par les entreprises sont souvent transposables dans l'administration, régie par des statuts rigides.
En effet, si tout ce qui touche à la rémunération (part variable, promotion sociale, intéressement) est un outil de motivation incontournable, qui vient d'ailleurs souvent en premier à l'esprit, il est rapidement apparu à la mission comme nécessaire mais pas forcément suffisant. C'est à cet égard que la mission a identifié la nécessité d'une stratégie globale de motivation, bien plus large que la politique de rémunération et qui doit aussi jouer sur des leviers immatériels.

Il faut également retenir le fait que les systèmes de motivation ne suffisent pas à eux seuls pour atteindre de la performance mais que, la qualité du recrutement de l'encadrement reste l'élément essentiel.

1 LES VALEURS D'ENTREPRISE

1.1 Le sens de l'action

Dans un monde qui change et qui est parfois accusé d'avoir laissé se perdre les repères idéologiques des siècles précédents, il est essentiel de réintroduire du sens. Les valeurs de l'organisation y contribuent, en donnant des repères et une certaine fierté d'appartenance.

Il faut que chacun puisse clairement identifier ce en quoi son action quotidienne, si modeste soit-elle, contribue au bon fonctionnement de l'organisation et donc à la réalisation de l'objectif collectif (ou global). C'est la question posée à cet ouvrier sur une chaîne de montage automobile (armé d'une clé anglaise, il serre des boulons) :
Que faites--vous ?
Je construis des voitures …

Un grand nombre de dirigeants rencontrés ont spontanément formulé ceci sous la forme " à quoi je sers ? ". Comme le dit la société Accenture en Suède, rien n'est plus motivant que de rentrer chez soi le soir et de savoir dans quelle mesure son propre travail a été utile (à son client, à son patron dans l'atteinte des objectifs), d'être en capacité de mesurer sa contribution.

Donner du sens : chacun doit se sentir utile

Au sein de la Marine Nationale, la notion d'équipage est la clé du fonctionnement de l'institution.

Il est relativement facile à chacun d'identifier sa contribution à la mission opérationnelle. Aux postes de combat, chacun sait très exactement ce en quoi son action contribuera à la réussite ou à l'échec de l'action : la sécurité collective dépend très fortement de la performance individuelle.

Par contre, en dehors de ces situations de crise, le travail plus routinier de l'équipage à la mer (bâtiment en transit) ou à quai mérite de veiller à une valorisation quotidienne, pour que le personnel, par exemple, n'ait pas le sentiment de seulement peindre le pont mais surtout de contribuer à la sécurité de l'hélicoptère lors de sa future mise en œuvre.

Cela suppose une déclinaison de la stratégie de l'entreprise en objectifs opérationnels, dans un langage compréhensible par tous. Le principal vecteur de cette déclinaison est la culture de l'organisation, son principal support est

la communication interne. C'est à cet égard que les valeurs d'entreprises, qui véhiculent la culture de l'organisation, donnent du sens et constituent un levier de motivation.

Une autre façon concrète de donner du sens à l'action est la fixation d'objectifs, qui permettent aux individus de s'identifier à ces objectifs.

Il faut aussi accepter de 'perdre du temps' au début de toute démarche, comme le font systématiquement les Allemands, pour expliquer, comprendre, afin que les mots aient la même signification pour tous et surtout pour donner du sens.

1.2 L'image de marque

Les valeurs contribuent à donner des repères, à rendre les salariés heureux dans leur travail et fiers de leur entreprise, dont elles renforcent l'image de marque. C'est tout particulièrement visible depuis l'avènement de la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) : les organisations deviennent très vigilantes sur leur image de marque et la traduisent par des engagements forts envers leurs parties prenantes, déclinés par des mots-clés, reflets des valeurs sur lesquelles elles s'engagent. Ainsi, de nombreuses organisations déploient des chartes, qui précisent en quelques mots-clés ou idées marquantes les valeurs choisies.

L'éthique semble être une des valeurs montantes dans les entreprises. C'est une valeur fondamentale du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises. Une société pharmaceutique en Hongrie en a fait une valeur phare pour que ses employés se sentent fiers d'appartenir à une entreprise « éthiquement correcte ».

Facteurs d'appartenance

Chez Schneider, en Australie, les valeurs sont non seulement des éléments de repère mais surtout des facteurs d'appartenance. Les valeurs fondamentales reposent sur les ambitions du groupe :

- être clair sur les ambitions pour les trois ou quatre années à venir

- développer le leadership

- avoir une idée claire de la façon dont on fonctionne

- clarifier le rôle de l'équipe de direction

Parmi leurs valeurs, on retrouve notamment la sécurité et le respect des personnes

Pour l'entreprise Sodexho, la responsabilité sociale de l'entreprise, en matière d'environnement ou d'éthique par exemple, est un facteur d'attractivité pour les jeunes et de fidélisation pour les employés. Cela oblige l'entreprise à avoir des activités compatibles avec ses valeurs. Pour Sodexho, c'est par exemple le choix de ne pas gérer des prisons dans les pays où il y a la peine de mort.

Un exemple original est celui de la Chambre de Commerce de l'Etat du New South Wales en Australie qui, outre des engagements en matière d'éthique et des avancées sociales comme le congé maternité, peu répandu dans le pays, montre son implication dans le développement durable, en proposant à chacun de ses salariés la possibilité de travailler quelques jours chaque année pour des actions de bienfaisance pour le bien de la communauté.

Renforcer l'image de la marque par les valeurs

Connex, entreprise de transports en commun (Australie), considère que les valeurs sont des facteurs de motivation. Un salarié sachant que son entreprise respecte telle ou telle valeur en conçoit une certaine fierté, voire une fierté certaine.

De plus, sur certains marchés du travail comme en Australie où il y a très peu de chômage, ou en France où quelques qualifications vont se faire rares à l'occasion des nombreux départs en retraite, la mise en œuvre de valeurs constitue un avantage concurrentiel en matière de recrutement.

L'introduction de valeurs permet également aux salariés de connaître ce qui leur permettra de réussir dans l'entreprise. A cet égard, elles constituent un cadre, des repères. Souvent, ces valeurs sont en effet discutées avec le personnel et font l'objet d'écrits.

Par exemple, la valeur prioritaire pour l'entreprise de transport Connex est la sécurité. Pour faire vivre cette valeur, des salariés contribuent constamment à la recherche de davantage de sécurité, avec la mise en place d'équipes « d'action sécurité », qui ont su résoudre 70% des problèmes rencontrés. Le suivi des accidents fait l'objet d'informations mensuelles auprès des équipes. De plus, mettre en avant la sécurité envoie un message fort vers les salariés, en les rassurant sur le fait qu'ils travaillent dans des lieux sûrs.

La communication sur les valeurs doit être régulière. Les valeurs sont des repères dans l'entreprise, elles rassurent sur la transversalité. La Commission du Service Public Australien vient d'ailleurs pour la première fois de formaliser des valeurs. Même si elles ne sont pas nouvelles, elles mettent l'accent sur la performance et la qualité de service. Ces valeurs peuvent alors être déclinées en code local de conduite. Ainsi, si les pratiques de travail

peuvent varier d'une agence à l'autre, les valeurs fondatrices restent les mêmes pour tous. Ce sont : la performance, l'atteinte des résultats, la responsabilité, la réponse aux demandes de l'Etat.

2 LES CONDITIONS D'EXERCICE DE L'ACTIVITE

2.1 L'ambiance

Pour Schneider Electric en Australie, un tout premier objectif pour le management consiste en la création d'un environnement dans lequel les gens vont se respecter. Lorsque, dans une entreprise, les gens partent trop rapidement, c'est souvent parce que l'environnement créé n'est pas adéquat. Dans leurs statistiques, l'aspect financier n'est que la cinquième cause de départ des salariés.

L'élément principal qui participe à une bonne ambiance de travail est la communication.
Connex considère que la communication ne doit pas être exclusivement centrée sur les résultats économiques.

L'esprit d'équipe reste un élément fondateur dans les ambiances de travail, même si ce n'est pas le plus simple à mettre en œuvre. Il génère de la créativité. Pour qu'un fonctionnement en équipe soit efficace, les salariés doivent avoir compris en quoi ce type de fonctionnement contribue à la performance globale, par la synergie des performances individuelles (1+1=3). Il y a création de valeur collective.

A l'échelle des petites structures, telle l'équipe, la connaissance plus personnelle peut se révéler efficace. C'est ce qu'a favorisé Destination Melbourne (PME en charge du développement touristique), qui connaît non seulement ses employés mais aussi une partie des membres de leur famille, autorisés à venir sur le lieu de travail. Un fonctionnement en équipe efficace doit pouvoir se traduire par des échanges entre le personnel sur les difficultés rencontrées et permettre de les surmonter.

Travailler dans la confiance (Schneider Electric)

La confiance doit être un à priori ; il ne s'agit pas d'attendre d'avoir travaillé plusieurs années avec un collaborateur pour lui attribuer sa confiance. C'est plutôt un capital de départ, qui peut être entamé au fil du temps en fonction des circonstances.

Une autre manière de favoriser la confiance consiste à réduire la peur des salariés, en les faisant travailler ensemble, en leur apprenant à rechercher les synergies et la compréhension des autres.

De plus en plus d'organisations s'inscrivent dans une considération de bien-être au travail et introduisent à cet égard un peu de 'fun' dans les relations professionnelles quotidiennes, en laissant un peu de place à la plaisanterie et au rire dans les situations de travail, sans pour autant altérer le volume des activités ni la qualité du travail fourni. On peut citer par exemple la démarche d'Orange, qui a lancé une grande enquête interne sur le bonheur au travail, accompagnée d'une série de mesures concrètes (fête Orange, « Orange Mômes » pour l'accueil des enfants …). Le cabinet de chasseur de tête australien Polyglot indique qu'il s'agit là d'une pratique courante dans les entreprises australiennes. C'est par exemple le cas de Schneider Electric qui a organisé un repas commun pour les fêtes de Noël.
Sodexho présente un autre exemple. Il " mitraille " de photographies les sessions de formation afin d'offrir en fin de parcours à chaque participant un CD reprenant toutes les photos agrémentées de commentaires humoristiques.

2.2 La gestion du temps

La question de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle est de plus en plus prégnante. Elle touche essentiellement les jeunes générations, plus exigeantes dans ce domaine. On notera à ce propos qu'en Allemagne 40% des femmes de 25 à 40 ans ayant une qualification académique n'ont pas d'enfant. Faut-il y voir un lien de cause à effet ? Sachant en outre que les femmes ont un taux d'emploi faible, les entreprises peuvent intervenir dans le domaine de la garde d'enfants pour faciliter la gestion du temps, des femmes en particulier.

Le télé-travail complémentaire

Après des débuts très controversés, Graninge, comme beaucoup d'autres entreprises suédoises, a introduit une très grande flexibilité dans les horaires de travail. Cela permet notamment aux jeunes parents de s'occuper plus facilement de leurs enfants en bas âge. Cela a été rendu possible par la mise en ligne sur Internet de la plupart des applications d'entreprise, alors accessibles par les salariés depuis leur domicile à des heures tardives, ce qui crée une nouvelle forme de télétravail « à temps partiel », qui vient compléter la journée de travail.

Chez Solving, ce mode d'organisation où les salariés travaillent en moyenne deux heures tous les soirs offre une grande efficacité car à domicile le niveau de concentration est réputé plus élevé (temps de travail choisi et non plus imposé).

Le télétravail pur, c'est-à-dire le fait de travailler exclusivement à son domicile, est une autre forme de flexibilité mais il n'est pas possible de la proposer dans tous les secteurs d'activité. Le travail occasionnel et complémentaire à domicile est pour sa part facilité par le développement des NTIC. La chambre de commerce de l'Etat du New South Wales en Australie encourage, dès que la technologie le permet, les entreprises à favoriser le travail à la maison un à deux jours par semaine. Les salariés appréciant cette possibilité s'y investiraient plus volontiers. Gagnant du temps dans les déplacements domicile-travail, ils n'en seraient que plus motivés, en dégageant ainsi de la productivité dans les entreprises concernées.

Destination Melbourne a souhaité introduire de la souplesse dans la gestion du temps de son personnel. Laisser à chacun la possibilité de gérer individuellement les aléas de la vie personnelle, a constitué un fort levier de responsabilisation et donc de motivation. Cela a également permis de mettre fin à de longues discussions sur la question des heures supplémentaires et de rassembler l'équipe sur des problématiques directement liées aux situations de travail.

Toujours en Australie, un autre exemple de souplesse dans les horaires est celui de Sodexho, qui souhaite ainsi s'attirer une génération qui vieillit (14% de la population au travail a plus de 65 ans) ou à l'inverse des plus jeunes qui poursuivent leurs études plus longtemps.

3 L'EMULATION

3.1 La responsabilisation

Lors de notre voyage en Suède est apparu la notion d'" empowerment ". Elle consiste principalement dans la capacité de tout individu à influencer sa propre situation de travail. Ce terme peut être traduit par « responsabilisation ».
Elle s'accompagne notamment d'un mode d'organisation avec des niveaux hiérarchiques peu nombreux, laissant la place à une plus grande autonomie dans la prise de décision, sans avoir recours trop fréquemment au responsable supérieur. C'est le cas de Graninge qui, à partir d'une structure très plate, favorise les relations entre les responsables et leurs collaborateurs et implique par là même une plus grande prise de responsabilités.

C'est aussi le développement d'une plus grande confiance entre les individus et cela donne plus de transparence. Les initiatives sont fréquentes dans ce mode de management laissant une grande place à l'autonomie dans le travail.

Chez Dalkia, les salariés ont la possibilité d'influer jusque sur leurs objectifs au cours de l'année. Pour ce faire, des rencontres mensuelles d'équipe permettent de recaler les objectifs en cas de nécessité.

Le syndicat suédois LO remarque le bien fondé d'une plus grande responsabilisation des salariés. Elle apporte plus d'influence dans le travail et donc plus de challenge et d'intérêt. Dans un tel cas, le salarié ne peut que souhaiter passer plus de temps au travail. Le rôle de l'organisation syndicale est alors de faciliter l'implication et la participation d'un maximum de salariés.

3.2 La compétition positive

Faire échanger son équipe pour apporter des idées neuves est contributeur de performance. Pour cela, comme l'explique Destination Melbourne, il faut être en capacité de favoriser les critiques positives, dans un esprit d'amélioration, entre les membres de l'équipe. Stimuler l'équipe pour avoir des idées originales qui permettent de se dépasser est le choix retenu. C'est la compétition à la bonne idée.
La constitution de l'équipe dans la recherche d'une compétition positive joue un rôle important : il s'agira de mixer les générations, les sexes, les cultures et les expériences personnelles.

Cette compétition doit toujours se faire dans la convergence des efforts, sans opposer les personnes ni les intérêts.
Elle ne s'inscrit pas dans la recherche d'une réussite individuelle en tant que telle mais dans la recherche d'une contribution à la réussite collective.

La compétition doit passer par le suivi des résultats afin qu'elle joue pleinement son rôle d'émulation. Pour ce faire, au-delà de la mesure quotidienne qui peut être faite au sein de l'activité, il sera nécessaire de formaliser les résultats atteints. De nombreuses entreprises ne se contentent plus de faire un bilan annuel mais ont développé des bilans intermédiaires, semestriels, voire trimestriels.
Dans tous les cas, la stimulation sera positive si les deux parties partagent le sens et l'opportunité des mesures choisies.

Autre forme de stimulation : l'introduction de compétition entre les équipes ou unités. Comme à titre individuel, elle se fait essentiellement par l'usage de tableaux de bord de résultats comparés. C'est le cas de la Commission du Service Public Australien, qui stimule ses agences entre elles lors de rencontres régulières avec tous les responsables des agences et au travers d'un système de notation comparative interne.
Par exemple, le groupe Accor en Hongrie a mis en place un plan de bonus identique dans tout le pays du point de vue de sa construction, de son fonctionnement et de la détermination des critères. La valeur de ce bonus est déterminée au niveau de chaque hôtel.

3.3 La motivation par le stress

Certaines études prouvent que de nombreuses personnes préfèrent prendre des décisions en état de stress car elles se concentrent mieux. C'est à ce titre que la mission s'est intéressée à ce thème, le stress pouvant constituer une énergie positive vers la performance.

Le stress est une réaction physiologique d'alarme et de défense de l'individu face à une agression, une menace ou à toute demande de l'environnement. Ce ne sont pas les situations intrinsèques qui stressent les personnes, mais ce que ces personnes perçoivent de la situation.

Les managers qui mettent leur équipe sous stress ont la capacité de dramatiser les situations. Ils présentent les choses toujours sous un jour d'urgence, pour les faire paraître plus importantes et obtenir ainsi des résultats. Les individus réagissant davantage quand ils perçoivent un enjeu, la tentation d'insister est forte. Néanmoins, un bon gestionnaire ne met pas sans arrêt son équipe sous stress car il en prévoit les conséquences (burn out, démotivation face à l'inaccessible, usure et donc in fine non performance). Il s'agit d'apprendre à gérer les ressources de l'équipe.

Certaines formes de pression produisent un stress, qui peut s'avérer positif et générateur de performance individuelle. On pense ici à la mise en concurrence (ex : les commerciaux) ou à une pression discrète mais constante, au travers du contrôle de la délégation donnée. Certaines formes de stress peuvent ainsi engendrer une saine émulation dans un service ou une unité, qui, en tirant tout le monde vers le haut, va générer le fameux " extra mile " (concept utilisé chez Lafarge) de la performance.

Néanmoins, l'exercice d'une pression juste, c'est-à-dire nécessaire mais suffisante, demande un certain doigté au manager qui l'utilise, d'autant que

c'est un outil éminemment individuel. Le subtil dosage de la pression dépend en effet de la faculté de résistance de la personne qui la subit et doit donc être adapté à chacun. C'est une erreur managériale facile que d'exercer une pression trop forte, faute d'une évaluation correcte de la résistance d'un individu et donc d'un dosage approprié. Si cette erreur coûte cher (au sens figuré) à la personne qui se sent harcelée, dans un monde du travail qui découvre la réglementation du harcèlement moral, elle peut également coûter cher, mais au sens propre ou pénal, à la personne qui l'a commise.

Le pendant de la dramatisation pour un dirigeant est la capacité à cacher une situation qu'il sait désastreuse. Le mensonge a dans ce cas pour objectif de déstresser les collaborateurs.

3.4 L'innovation

L'innovation, par l'espace de liberté créatrice qu'elle autorise, est un excellent levier de motivation chez les salariés. Encouragée de manière officielle, elle suscite émulation positive et mobilisation autour d'une idée. Pour être pleinement efficace, elle doit être associée à un dispositif de valorisation des idées recueillies.

Cette année le gagnant ira à New York !

Sodexho, pour favoriser l'innovation, organise chaque année une compétition aux bonnes idées. Le critère d'une bonne idée est très simple : apporter une amélioration pour les employés et les clients. C'est le responsable Innovation qui est chargé de collecter les différentes idées et de récolter les avis des utilisateurs.

Le gagnant de Sodexho Australie est alors mandaté pour présenter son idée innovante à New York parmi les cinquante meilleurs du groupe.

Quelques exemples d'innovation ainsi mises en œuvre : affichage santé des menus, réservation de repas par Internet, site web pour le suivi des réclamations des fournisseurs…

Au sein du groupe Accor un réseau informatique spécifique a été mis en place pour favoriser l'innovation : Innov'Accor. Il permet à chacun de ses salariés de proposer des idées innovantes mais aussi d'améliorer celles déjà proposées puisqu'il est possible d'y consulter à tout moment les propositions de tous. C'est un processus d'amélioration continue, qui est sanctionné par l'attribution de prix et de cadeaux.

Ainsi, les organisations qui mettent en avant la valeur « innovation » dans leur engagement auprès de leurs parties prenantes, sont doublement

gagnantes : d'une part en terme de motivation et d'autre part en terme d'avantage concurrentiel puisque certaines innovations, une fois développées, peuvent se révéler redoutables sur le marché. Ayant en effet été conçues au départ par les salariés dans une logique d'amélioration continue de l'exercice de leur activité, elles sont en général simples, pragmatiques mais … il fallait y penser !

4 LA RECONNAISSANCE

4.1 Les signes positifs

4.1.a Signes matériels

Ils peuvent être simples et s'avérer efficaces.

Premier signe distinctif simple : le badge. Il identifie rapidement le rôle tenu par chaque individu et le met en valeur. C'est le choix que font par exemple certaines entreprises pour distinguer la richesse linguistique de leurs collaborateurs au service de la clientèle.

Autre signe distinctif : la tenue ou l'uniforme. Yarra Trams à Melbourne, en choisissant une nouvelle tenue avec un designer local à la mode, a su rendre ses employés fiers de la porter et de représenter leur entreprise. Ils ont aussi remis à neuf les locaux, porteurs là aussi d'une image positive et motivante de l'entreprise.

Il y a enfin la catégorie des signes importants propres à marquer le statut social, point essentiel en Hongrie. Certaines sociétés internationales implantées en Hongrie l'ont bien compris et ont développé cet aspect. Elles donnent plus d'importance aux marques de statut social qu'au salaire, en attribuant par exemple à certains de leurs employés une voiture de fonction. C'est une forme de reconnaissance forte et stable dans le temps.

4.1.b Signes immatériels

● La capacité à donner des signes positifs d'intérêt, d'encouragement ou de félicitations (« stroke »)

En effet, les évidences n'existent que si elles sont dites et les managers peuvent oublier cet aspect fondamental de la motivation. Les bonnes pratiques en ce domaine doivent tenir compte des cultures nationales : un

mode de « rewarding » à l'anglo-saxonne n'est pas directement transposable dans la culture asiatique par exemple. C'est certainement le point le plus perfectible du management à la française aujourd'hui. Aux USA se développent des séminaires pour apprendre aux managers à complimenter leurs collaborateurs.

Il y a plusieurs principes de base pour une bonne utilisation de cet outil de management de proximité :

- être sincère
- complimenter autant que critiquer (la performance ne va pas de soi)
- toujours juger les faits (les actions, les résultats) mais jamais les personnes

Le groupe Lafarge, dans cet esprit, développe la notion de « recognize performance » et a mis en place des tableaux d'honneur. Cette pratique se retrouve dans un certain nombre d'entreprises, MacDonald par exemple.

● La formation

Le ministère de l'économie à Berlin mise sur la formation comme levier de motivation. Il peut être fait appel à une formation interne, permettant des contacts riches en échange avec des acteurs très différents du ministère. Il est en outre offert la possibilité aux cadres supérieurs réputés particulièrement performants de suivre des études particulières (ENA, Harvard, YALE…).

De la même façon Michelin favorise les plans de formation et de développement personnel pour encourager ses employés.

La Commission du Service Public Australien va encore plus loin dans ce domaine. Outre le fait de récompenser ses salariés d'un point de vue financier, elle a privilégié le développement personnel comme moyen de reconnaissance. Pour ce faire, le choix des personnes accédant à certaines formations dépend de critères de réussite, choix réalisé au sein de chaque agence locale.

Toujours en Australie, la formation représentant un fort facteur de fidélisation des salariés, Sodexho a été la première entreprise à créer son propre institut de formation. Cela a permis de réaliser un très gros volume de formations, nécessaires à la certification ISO 14001 (environnement). Les participants aux différentes sessions sont encouragés à former des réseaux de connaissances entre eux, autre manière de mettre en valeur les salariés. Les

managers des différents sites " isolés " de l'entreprise se sont ainsi sentis reconnus par leur entreprise.

Auchan en Hongrie nous a en outre exposé le cas intéressant d'une formation de caissières réalisée par les plus anciennes d'entre elles.

Exposer ses projets devant le Comité Exécutif

Chez Gasag en Allemagne, pour développer les initiatives du terrain, les encadrants qui veulent voir prises en compte de nouvelles idées peuvent les présenter au comité de direction. Si les idées sont retenues, ils ont la charge de leur déploiement et bénéficient de primes de reconnaissance en cas de succès.

L'atteinte des objectifs doit pouvoir donner lieu à un moment privilégié. C'est ce qu'a souhaité faire Connex qui a distribué à tout son personnel un simple jouet gravé à cette occasion. C'est un encouragement à des victoires futures et cela compte autant que la construction d'un esprit d'équipe. Chez Dalkia en Suède, une prime complémentaire est attribuée aux meilleurs techniciens et pour mieux revêtir son caractère de reconnaissance elle est attribuée au moment de Noël.

4.2 La promotion interne

Une des bases de la performance dans le management des hommes est la motivation des personnes et pour cela, il faut entretenir une forte promotion interne. Elle est souvent associée à la formation.

Dans la conduite du changement, rapprocher les encadrants du terrain est un levier d'efficacité. C'est le cas chez Gasag où un club d'une cinquantaine d'agents de maîtrise fonctionnant en réseau a été mis en place. Ces personnes sont volontaires et sélectionnées sur dossier de candidature. C'est un club d'échanges qui est informé de manière plus intensive et qui est souvent impliqué dans les actions de changement. A ce titre, les participants bénéficient d'un meilleur avancement.

C'est aussi le cas d'une société pharmaceutique en Hongrie qui a organisé la conduite du changement vers des activités en forte croissance orientées client, autour d'un pool d'employés moteurs. Ces salariés actifs ont tous bénéficié d'un avancement accéléré.

L'avancement au mérite dans l'administration

La Commission Européenne, à la suite d'un grave scandale financier dans les années 99-00, a mené une réforme exemplaire de son mode de management, introduisant le management par objectifs et un système de reconnaissance individuelle de performance en moins de quatre ans. Un cycle de planification stratégique est défini sur deux ans et demi, commençant par la définition des grands axes stratégiques (" annual strategic planning ") et se déclinant jusqu'aux secrétariats dans les " annual management planning " des services et directions. Tous les objectifs sont mesurables : les indicateurs sont définis en même temps que les objectifs, de manière concertée entre le N et le N+1. De même, il n'y a pas d'objectif sans allocation de ressources humaines et financières. Même si ce système n'a pour l'instant aucun impact direct sur la rémunération, la revue annuelle des objectifs donne un nombre de points, qui se cumulent d'une année à l'autre et accélèrent l'avancement.

L'avancement ayant un impact positif sur la rémunération, on peut dire qu'il s'agit d'une rémunération au mérite différée. La Fonction Publique Européenne est à cet égard particulièrement moderne.

Chez Schneider Electric, la promotion interne se traduit par des possibilités de carrière internationale.

4.3 Du bon usage des sanctions

S'il y a des comportements déviants dans une collectivité et que celle-ci ne réagit pas, ces comportements déviants se répandent. Les Armées sont un modèle du genre, avec un Règlement de Discipline Générale, pour gérer l'ensemble des comportements du groupe.

L'application effective des sanctions, dans les cas de fautes prévus, témoigne du courage, du dynamisme et du réalisme de l'organisation. De plus, elle contribue à renforcer la confiance des individus dans l'organisation qu'ils servent. Ainsi, les actions managériales aussi désagréables que muter dans un " placard ", donner un blâme et licencier font partie du travail du manager et peuvent avoir une action dissuasive ou directe sur les comportements. En effet, elles affirment l'autorité et la volonté de l'organisation en éliminant ou en neutralisant les comportements déviants.

Il apparaît donc comme nécessaire que les règles du jeu soient connues de tous et que le jeu soit effectivement joué.

4.4 La rémunération variable et les compétences sociales

4.4.a Définition de la rémunération variable

La rémunération variable est une chance de rémunération supplémentaire à une personne qui en fait plus (en quantité ou en responsabilité) ou mieux (en qualité). En tant que rémunération individuelle, elle se distingue des rémunérations et signes qui peuvent être donnés dans le cadre de fonctionnement en groupe ou en équipe et qui sont plutôt du registre de la prime.

La nouvelle équation de la rétribution personnalisée dynamique

La rémunération du poste : de plus en plus objective

▪ *Base d'évaluation : le potentiel du titulaire, le diplôme de l'intéressé, la définition du poste*

▪ *Caractère : fortement rémanente. Largement personnalisée pour les cadres*

+

La rémunération de la situation personnelle : en baisse

▪ *Base d'évaluation : les contraintes spécifiques du travail, la situation sociale et familiale, l'ancienneté*

▪ *Caractère : fortement rémanente. Faiblement personnalisée.*

Part relative dans la rémunération décroissante

+

Les augmentations liées à la performance individuelle et collective

(Les augmentations générales sont peu fréquentes chez les non-cadres, de plus en plus rares pour les cadres)

▪ *Base d'évaluation : les résultats individuels, collectifs*

▪ *Caractère : très liées aux performances socio-économiques de l'unité*

= La rétribution globale

(Source : « Gestion des Ressources Humaines – Pilotage social et performances » de Bernard Martory et Daniel Crozet)

En général, la variabilité de la rémunération (c'est-à-dire la lisibilité directe de l'impact de la performance individuelle sur les résultats de l'entreprise)

est d'autant plus importante que les responsabilités sont lourdes car l'action du salarié a dans ce cas une influence directe sur la performance globale. Dans tous les cas, cette part variable doit être significative et pour cela atteindre au moins l'équivalent d'un mois de salaire
Chez GASAG en Allemagne la part variable peut représenter 20 à 30% de la rémunération des encadrants et 8% pour les agents d'exécution, avec dans les deux cas des indicateurs multiples.
A l'ANPE, la part variable théorique d'un directeur régional peut varier entre 0% et 30% et en pratique, si aucun n'a 0% (10% au minimum), certains ont jusqu'à 27%.

4.4.b Freins et difficultés

C'est un défi managérial en soi que d'apprendre aux managers à distribuer des bonus différenciés à leurs collaborateurs et non pas la moyenne possible des bonus à tous ; il s'agit donc bien d'utiliser vraiment le dispositif.

Une autre difficulté réside dans la spécificité culturelle du système de rémunération « à la française ».

Le système de rémunération « à la française »

La première constante concerne ***la place spécifique des cadres****. De tous les pays industriels, la France est le seul à donner une place spécifique aux cadres, non pas tant dans leur rôle structurel (responsable hiérarchique) que comme donnée statutaire : système de rémunération, conditions d'emploi, régime de retraite … , spécifiques.*

Une donnée d'observation permanente est aussi la ***relative pudeur*** *qui existe autour des systèmes de rémunération et dont une manifestation réside dans le halo de secret relatif qui entoure les salaires des personnels cadres dans un très grand nombre d'entreprises françaises*

On relève enfin une ***influence prépondérante du diplôme****, notamment comme facteur important de détermination du salaire. Les entreprises étrangères, dans une majorité des cas, valorisent le diplôme initial pendant deux à cinq ans ; après cette période, d'autres éléments comme la performance, la formation professionnelle , le potentiel, prennent une place significative.*

Toutefois, des évolutions sont nettement perceptibles : elles tendent généralement au renforcement de la prise en compte de la performance collective à travers des systèmes de participation, ou de celle du salarié, à travers l'individualisation des rémunérations.

(Source : « Gestion des Ressources Humaines – Pilotage social et performances » de Bernard Martory et Daniel Crozet)

Par ailleurs, ainsi que le cabinet Arthur Allens Robinson l'a souligné, la rémunération du top management doit être suivie attentivement car elle peut parfois donner lieu à des bonus importants même lorsque la santé de l'entreprise n'est pas au beau fixe. On constate une évolution des rémunérations variables vers l'établissement de bonus directement liés à l'atteinte de niveaux de performance. Dans ce domaine, les pressions médiatique et politique se font de plus en plus fortes en Australie.

De plus, le choix des critères d'attribution est primordial et doit mettre l'accent sur le dépassement de soi car dans le cadre de la performance, faire normalement son travail ne suffit pas. Les organisations syndicales admettent de plus en plus cette part variable de la rémunération, avec la réserve forte que la performance doit être mesurable pour pouvoir avoir un impact sur la rémunération (IG METALL, syndicat allemand). Pourtant, beaucoup pensent que même si la mesure n'est pas excellente, c'est toujours mieux que pas de mesure du tout. Dans la majorité des cas, il est cependant possible de réaliser une mesure et c'est le manager de proximité qui est le mieux à même de l'établir.

En Suède, la rémunération est quasi égale quelle que soit l'activité du salarié dans un domaine donné. La rémunération variable est à l'étude même si la majorité des acteurs y est aujourd'hui opposée. Même l'organisation syndicale SEKO pense que cette évolution est inévitable et répond aux nécessités de recherche d'une meilleure performance, les syndicats, dans sa mise en application, réclament des critères objectifs d'évaluation.

La rémunération variable n'existe pas dans la Fonction Publique française, le traitement d'un fonctionnaire dépendant majoritairement de données statutaires (ancienneté, échelon). Néanmoins, ce sujet est susceptible d'évoluer au cours des mois à venir, dans la mesure où le gouvernement actuel souhaite introduire une part de rémunération au mérite dans la Fonction Publique. Ceci a été prévu dans le nouveau statut général de militaires, qui entrera en application au 1er juillet 2005.

Ceci constituerait sans nul doute une révolution culturelle. La principale réticence semble être liée à ce qui est exprimé comme la " non-mesurabilité " de la performance dans une fonction publique (qui ne fait pas l'unanimité).

4.4.c Un outil de reconnaissance des compétences sociales

Du fait de sa souplesse un tel système de rémunération permet et même favorise la prise en compte de la sur performance.

La Fonction Publique mesure ses Compétences Sociales

Le ministère de l'intérieur à Berlin propose la rémunération variable portée par la mesure de la performance individuelle. Il s'agit de s'affranchir de l'idée qu'un fonctionnaire gagne la même chose quelle que soit la qualité de son travail.

Chaque fiche de poste sera revue précisément afin de déterminer les critères de performance individuelle afférents.

L'encadrant qui fait normalement bien son travail touchera in fine 90% de son salaire actuel. Pour recevoir les 10% supplémentaires, une capacité à entraîner et enthousiasmer les autres est nécessaire.

Le Ministère de l'Innovation et de la Communication à Sydney, contraint par les modes de gestion des fonctionnaires ne permettant pas pour l'instant l'introduction d'une part variable importante dans les salaires (5%), a réussi à mettre en place un système simplifié d'évolutions de carrière. A partir de certains niveaux (en fait, hors les niveaux de base) ce système donne la possibilité d'augmentations de salaire calées sur des changements de niveau possibles par l'atteinte de résultats et non plus uniquement par le fait de faire correctement et normalement son travail.

5 SYNTHESE

En synthèse, on représentera sur un même axe les types de leviers pour motiver, ce qui permettra de les analyser avec la clé de lecture décrite en introduction : les approches production, gestionnaire ou proximité.

	Approche production	**Approche gestionnaire**	**Approche proximité**
Leviers de l'entreprise pour motiver	**EQUITE des salariés**	**SATISFACTION**	**IMPLICATION ENGAGEMENT**
Attentes du salarié	Conserver un emploi	Maintenir son employabilité	Epanouissement

A RETENIR

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

- **Identifier la contribution** de chaque salarié afin que chacun d'entre eux se sente utile.

- Faire vivre et partager **les valeurs de l'entreprise** notamment en matière d'éthique, de responsabilité sociale et plus généralement de développement durable.

- Créer **une ambiance et un esprit d'équipe** par la communication, la confiance et la bonne humeur.

- **Assouplir les rythmes de travail** pour chercher à les adapter aux rythmes de vie des salariés, en utilisant les nouvelles technologies (télé-travail).

- **Responsabiliser** en laissant des marges d'autonomie et d'initiatives.

- Créer les conditions d'une **compétition positive** entre les individus et les équipes en vue de meilleurs résultats, dans un processus d'amélioration continue porté notamment par **l'innovation**.

- **Reconnaître** ses collaborateurs **par des signes simples** (badges, formation, statut social) ou par de la **promotion sociale**.

- Introduire les **rémunérations variables** en fonction des résultats individuels et collectifs et prendre en compte le critère des **compétences sociales**.

Chapitre 2 LA GESTION DES POTENTIELS

La gestion des talents - certains annoncent même une guerre des talents pour les années à venir - est un défi majeur pour les organisations. Les attentes des salariés ont changé (voir chapitre sur la motivation) et pour y répondre, les entreprises doivent personnaliser leur offre de travail. Ceci est tout particulièrement vrai pour les organisations qui s'intéressent à une approche proximité de leur management et s'attachent à identifier leurs parties prenantes pour prendre en compte leurs attentes. Parallèlement, les exigences de l'activité, quant à elles, ne permettent aucune erreur de casting : les contre-performances ne sont pas toujours rattrapables dans un environnement très changeant.

A cet égard, la gestion des potentiels est un domaine de vigilance fort, qu'il s'agisse de développer les talents des employés ou de préparer les futurs dirigeants.

Il faut commencer par créer une culture de la performance individuelle dans l'organisation (accompagnement par un processus de conduite du changement).

1 UN PRELIMINAIRE NECESSAIRE : LE DISPOSITIF D'EVALUATION

La mission a constaté que la grande majorité des organisations avait mis en place un dispositif d'évaluation de la performance individuelle. Quelles qu'en soient les modalités, cela semble un préliminaire nécessaire à une gestion individualisée des compétences, des emplois et des carrières, elle-même levier de performance collective et globale. Ce système doit être périodique.

1.1 Problématique

« L'homme peut seulement s'améliorer s'il est conscient de la situation présente »

Abraham Lincoln

L'évaluation individuelle se révèle un bon levier de performance à plusieurs titres : elle comporte intrinsèquement à la fois un aspect de motivation positive et à la fois un aspect de remise en cause positive.

D'une part :

- elle valorise l'action du collaborateur et lui donne de la reconnaissance
- elle permet l'identification des axes d'effort (normalement suivie d'un plan d'action ou d'une formation)
- elle permet une sélection fine des collaborateurs et une gestion par les compétences (« the right man at the right place »)
- elle est un facteur de fidélisation car la performance est en soi un facteur de satisfaction

C'est l'aspect de motivation positive.

D'autre part :

- elle peut constituer une prise de conscience salutaire, sorte d'électrochoc, qui dynamise le collaborateur et le tire vers le haut, en particulier si les commentaires ne sont pas agréables à entendre (personne n'aime être en situation d'échec, c'est humain)
- elle est source de remise en cause individuelle et peut mener à des réévaluations du contrat gagnant –gagnant, qui lie le collaborateur

à son organisation, voire à une rupture de ce contrat, qui s'avère dans ce cas positive tant pour le collaborateur que l'organisation

Partant du principe qu'aucune évaluation de la performance individuelle n'est parfaite, la mission estime qu'une évaluation imparfaite vaut mieux que l'absence d'évaluation. Elle permet a minima de voir périodiquement son N+1, de comparer les performances relatives au sein de l'équipe et de mesurer les évolutions individuelles.

Pour être efficace, cette évaluation doit être acceptée et pour qu'elle soit acceptée, elle doit être la plus objective possible donc :

- idéalement basée sur un contrat d'objectifs partagés, qui peut être conclu dans le cadre du management par objectifs
- menée par des managers formés à la définition des objectifs

BONNE PRATIQUE : des règles de base pour la définition des objectifs

▪ *Ils doivent être SMART : Simples (Spécifiques), Mesurables, Atteignables mais Ambitieux (pour être motivants), Réalistes (Responsables) et bornés dans le Temps,*

▪ *C'est la pratique du benchmark qui les rend ambitieux,*

▪ *Ils doivent être compris de l'intéressé (« à quoi je sers »),*

▪ *Ils doivent faire sens, c'est-à-dire être alignés avec la vision de l'organisation (il faut que l'équipe manœuvre ensemble et donc que les objectifs soient cohérents et compréhensibles les uns par rapport aux autres),*

▪ *Pas d'objectifs sans indicateurs (qui seront utilisés pour mesurer les résultats définis simultanément et conjointement) ni sans allocation de ressources (humaines et financières),*

▪ *Le contrat d'objectifs doit être un savant dosage entre des objectifs atteignables à long terme et des objectifs plus faciles à atteindre au jour le jour, constituant autant de petites victoires qui renforceront la motivation à poursuivre vers les objectifs les plus difficiles ou éloignés,*

▪ *La pertinence des objectifs fixés repose sur leur déclinaison en* ***comportements clés****. C'est aujourd'hui le principal axe d'amélioration pour les managers.*

L'évaluation individuelle sur des objectifs précis rend chacun responsable d'un territoire et des résultats associés. L'expérience du groupe AUCHAN, rencontré en Hongrie, montre que cette responsabilisation est un levier de performance.

Cependant, évaluer une performance individuelle par l'atteinte des objectifs fixés n'est pas suffisant car de nombreuses actions sont réalisées, alors qu'elles n'étaient pas prévues dans les objectifs. Or, elles méritent d'être reconnues. Cette idée est développée notamment par GASAG, en Allemagne. Le dispositif d'évaluation de la performance individuelle est nécessaire mais pas suffisant. Si la moitié du rôle du manager consiste à négocier le contrat d'objectifs, l'autre moitié consiste à être à l'écoute de son personnel, en particulier mais pas seulement au cours de l'entretien formel annuel. L'enjeu consiste notamment à savoir valoriser ces éléments d'action, non prévus dans le contrat d'objectifs. Certaines organisations vont jusqu'à prévoir une part d'imprévu dans le contrat d'objectifs individuels, ce qui rassure les collaborateurs en leur donnant un espace de liberté (ils n'ont plus le sentiment d'être enfermés dans une performance planifiée).

BONNE PRATIQUE

Former les managers :

- à la maîtrise des techniques de conduite d'entretiens,

- à la définition d'un espace de liberté, dans le contrat d'objectifs individuels, puis à l'évaluation des actions imprévues et réalisées dans cet espace de liberté (notion d'empowerment).

1.2 Le code de déontologie du manager évaluateur

Une réflexion sur la déontologie de l'évaluation et du management par objectifs est nécessaire : une très bonne illustration de cette nécessité est le phénomène de burn-out, observé chez certains salariés de grandes entreprises, souvent managées à l'anglo-saxonne et qui défraie l'actualité. La pression quotidienne extrême exercée par l'organisation sur l'individu conduit à un point de rupture et donc à une non-performance.

BONNE PRATIQUE

Faire rédiger par un groupe de managers un « code de déontologie du manager évaluateur ».

Pour être un levier de performance, l'évaluation doit éviter certains écueils et il n'est pas de meilleure méthode d'appropriation que de faire réfléchir un groupe de managers sur le sujet.

- l'évaluation ne doit pas être destructrice : pas de jugement sur la personne mais des commentaires sur des faits (qu'ils soient agréables ou non à recevoir)
- le recours au mensonge peut-être toléré, à l'appréciation du manager, pour ne pas démotiver quelqu'un qui est à la limite de la non-performance
- toute évaluation doit être suivie d'un plan d'action, qu'elle soit bonne ou mauvaise
- les collaborateurs ne doivent pas découvrir le jour de l'évaluation ce que leur manager pense de leur travail (« no-surprise management »). Certains managers utilisent par exemple un cahier d'observations, pour mettre en place une traçabilité des actions de leurs collaborateurs. Chaque fait remarquable, dans un sens positif ou négatif, y est consigné en temps réel par le manager et contresigné par le collaborateur. Ce cahier sert ensuite d'assise à une évaluation individuelle objective, incontestable et non destructrice

1.3 Outils d'évaluation individuelle

Le bilan de la performance individuelle a le plus souvent lieu à l'occasion des entretiens individuels annuels avec la hiérarchie (séparés ou non de l'entretien sur la rémunération et de l'entretien de carrière avec le gestionnaire dans le cas d'une fonction RH centralisée). Ce bilan se fait souvent sur la base d'un support documentaire d'évaluation. La quasi-totalité des organisations pratiquent ce type d'entretiens, avec un taux de réalisation plus ou moins important selon la procédure de mise en place (directive, rapide, top-down…).

Ce paragraphe présente un certain nombre de modules possibles, qui sont utilisés aujourd'hui dans le monde du travail. Ils peuvent être associés à la convenance de chaque organisation pour constituer leur propre support documentaire d'évaluation, selon le but recherché par cette mesure de la performance individuelle (suites données à l'évaluation) et selon le stade de maturité de ses réflexions sur le sujet (introduction de la culture de performance). La mission souhaite ainsi permettre à chacun de ses lecteurs de venir « faire son marché » parmi les outils existants, en fonction du diagnostic établi en interne.

● L'analyse de poste

Elle se pratique en général pour les postes à responsabilité. Chacun des postes repérés est pesé selon la méthode Hay. Le principe qui sous-tend cette

démarche est que les décisions du titulaire d'un poste à responsabilité ont un impact direct et fort sur la performance globale de l'organisation. Son corollaire est que le titulaire d'un tel poste est forcément performant parce qu'il exerce des responsabilités. Ce type de module est utilisé au sein d'organisations, qui n'utilisent pas encore la culture de la performance individuelle, notamment la Fonction Publique d'Etat en France, malgré le fléchissement souhaité et entamé en 2004.

● La mesure de l'atteinte des objectifs

Elle se fait sur la base du contrat d'objectifs négocié entre le N et son N+1. La difficulté est, qu'en théorie, en cas de changement significatif en cours d'année pouvant avoir un impact sur la réalisation de ces objectifs (évolution stratégique ou bien dans l'allocation des ressources), ces objectifs devraient être revus, ce qui n'est pas fait le plus souvent faute de temps.
Ces objectifs peuvent être chiffrés ou non, individuels, de participation aux objectifs collectifs. Il est également possible de décliner au niveau individuel un outil de pilotage général tel la Balanced Scorecard (BSC). Chacun négocie alors avec son hiérarchique des Key Performance Indicators (KPIs) individuels, alignés avec ceux de l'organisation.

● Une grille de critères (facteurs mous)

Le dispositif d'évaluation des officiers dans la marine nationale

Le système d'évaluation des officiers a évolué en 2002, pour passer d'une note chiffrée à une évaluation plus fine des compétences, aptitudes et potentiel. Les feuilles de note sont établies annuellement par le N+1 et comportent un volet sur l'appréciation des services rendus et un volet sur l'appréciation du potentiel, défini comme la capacité à tenir des emplois de niveau supérieur à court, moyen ou long terme. Cette notation est communiquée à l'officier noté par le N+1 notateur.

Le dispositif d'évaluation repose sur ces feuilles de note et sur l'ensemble des éléments du dossier individuel de l'intéressé (entretiens avec le gestionnaire, rendez-vous de carrière à échéances programmées). Cette évaluation est réalisée par un « board », renouvelé chaque année, composé d'officiers supérieurs hors de toute chaîne hiérarchique l'année considérée. L'ensemble des officiers évalués fait l'objet d'un classement par corps, statut, grade et année de promotion.

La raison d'être de ce dispositif d'évaluation est triple : la préparation des tableaux d'avancement, la gestion par les compétences et la sélection/préparation des futurs dirigeants.

Il faut avoir préalablement conduit une réflexion sur le savoir-être attendu pour tenir le poste. Par exemple, le comité exécutif de Renault a défini 14 critères et comportements attendus de ses cadres.
L'évaluation se fait sur la base de l'observation de faits et d'attitudes tout au long de l'année. Il s'agit de déterminer si le collaborateur présente les comportements attendus et à quel degré.

● Un volet « développement personnel »
Son rôle est d'éclairer l'avenir (potentiel, compléments de formation, parcours). Il n'est crédible que s'il est suivi de réponses concrètes (plan d'action).

● Le 360°

Le 360° est une photographie complète de la réalité perçue par l'entourage. En règle générale, la personne évaluée l'est tout d'abord par elle-même, puis par ses pairs, ses collaborateurs et son N+1. Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire, de 40 à 120 questions, distribué au maximum à une vingtaine de personnes. Cette méthode se décline aussi en 180°, plus restreint ou 540°, ce qui implique alors les clients et fournisseurs.

Même si l'acceptation de l'évaluation à 360° dépend fortement des cultures nationales, une certaine convergence semble néanmoins se dégager vers cet outil, notamment pour les cadres dirigeants. En effet, sa plus-value est celle du croisement des regards. Il permet aussi d'évaluer assez facilement les compétences sociales (cf. chapitre sur les compétences du manager). On observe également un décloisonnement dans l'entreprise grâce à la notation par les pairs (il faut se faire connaître et apprécier à l'extérieur de son service).

L'évaluation doit se faire rapidement (« tir instinctif ») pour être la plus objective possible. L'expérience montre que le N+1 est souvent un peu plus généreux que la personne évaluée et que les collaborateurs de cette dernière. L'auto notation n'est plus très pertinente après quelques années, le résultat rejoignant spontanément celle des années précédentes.

Cependant, toutes les organisations qui utilisent cet outil signalent que, s'il est très performant, il faut le manipuler avec beaucoup de prudence (sa mise en place est souvent top-down pour cette raison). Il faut avoir bien pris conscience de ses limites :

- l'anonymat est nécessaire mais peut poser des problèmes dans des structures qui ne sont pas saines (règlements de comptes)
- il ne donne rien dans une structure trop hiérarchique (la libre expression y est perçue comme une audace)
- les questions peuvent être comprises différemment selon celui qui les lit et donc les réponses, non comparables
- il peut être détourné de son esprit initial et ainsi ne mesurer que la qualité de la relation aux autres
- les résultats de l'évaluation sont normalement communiqués de manière confidentielle à l'intéressé (et éventuellement à son coach), à lui d'en faire état ou non. S'ils sont communiqués à sa hiérarchie, il s'agit d'une logique de sanction de résultat et cet outil suscite alors davantage de peur et donc de réticence que de progrès

Schneider Electric en Australie l'utilise dans sa forme ultime pour les membres du comité de direction puisqu'il est associé à une obligation de retour du résultat : chacun doit ainsi communiquer à ses « évaluateurs » son plan d'action pour améliorer les points perfectibles relevés. A l'inverse, d'autres organisations ne l'utilisent que comme outil de développement personnel (cas de Lafarge) ou pour la sélection, l'avancement et la gestion par les compétences.

La mission estime que cet outil peut être introduit en France de manière assez généralisée pour le top-management, dans sa forme de développement personnel plutôt que dans sa forme de sanction de résultats et ce sans différence entre le secteur privé (dont la culture a déjà fortement évolué vers une culture de performance plus pragmatique à l'anglo-saxonne) et le secteur public (où la culture de performance en est au stade de l'introduction). Par contre, la généralisation de cet outil très sensible dès aujourd'hui dans l'ensemble du management serait sans doute mal acceptée et donc contreproductive. De plus, elle présente un intérêt moindre à ce niveau de management intermédiaire pour lequel l'évaluation des résultats reste largement quantitative.

Extrait de la présentation de la réforme de la Commission européenne

La réforme du statut a introduit un système d'évaluation des fonctionnaires d'encadrement supérieur (grades AD 14/16), destiné à les aider à développer leurs talents et à offrir à la Commission un instrument supplémentaire pour lui permettre de nommer, promouvoir et muter son personnel d'encadrement supérieur en connaissance de cause. Tout comme le système de rapport d'évaluation de carrière

(REC), le système d'évaluation du personnel d'encadrement supérieur prévoit la fixation d'objectifs, une auto-évaluation, un entretien (entre le fonctionnaire d'encadrement supérieur soumis à l'évaluation et son évaluateur), une note finale entre 0 et 20 points, ainsi qu'une procédure de recours.

Mais contrairement au REC, le processus d'évaluation du personnel d'encadrement supérieur présente une dimension supplémentaire en ce sens qu'il est complété par un système de retour d'information à 360 degrés, mis en oeuvre par la voie d'un questionnaire. Ce questionnaire, qui dresse la liste des compétences que la Commission attend de son personnel d'encadrement supérieur, est envoyé par courrier électronique aux dix membres du personnel proches de la personne à évaluer, ainsi qu'à cinq autres personnes n'ayant aucun lien hiérarchique avec elle. Ces intervenants internes sont sélectionnés de manière aléatoire. Les participants doivent répondre à 21 questions destinées à fournir une évaluation globale du fonctionnaire concerné. Les questionnaires sont fondés sur un système à quatre points afin d'éviter toute tendance à orienter les notes vers le centre.

Les questionnaires sont remplis en ligne et les données agrégées sont automatiquement fournies par le système. L'anonymat des participants est assuré tout au long du processus. Les résultats de chaque groupe qui participe à l'évaluation sont présentés. Ces résultats peuvent alors faire l'objet d'analyses et de commentaires et, si nécessaire, des conclusions peuvent être tirées lors de l'entretien final entre l'évaluateur et la personne évaluée. Le résultat est envoyé à la personne évaluée et à son évaluateur sous la forme d'un tableau indiquant les notes moyennes obtenues par l'addition des réponses individuelles.

(Source : www.europa.eu.int*)*

1.4 Les difficultés de l'évaluation

Le principe d'une évaluation périodique est de mieux en mieux accepté dans le monde du travail. La mission n'a pas rencontré de cas de rejet. Néanmoins, le principe de l'évaluation est plus ou moins bien compris et ses modalités plus ou moins bien perçues. Un tel dispositif peut avoir des effets pervers : démotivation (si les résultats obtenus ne sont pas conformes à l'image que l'individu s'en faisait), blocage relationnel, sentiment de dévalorisation … C'est à ce titre que le N+1 peut être tenté de recourir à un « pieux mensonge », édulcorant volontairement la réalité pour éviter à court terme une démotivation contre-productive, en misant au contraire sur un regain d' « envie » à long terme.

Par ailleurs, l'évaluation individuelle renvoie à une certaine forme de courage des managers. Il est difficile de dire des choses désagréables, c'est

humain. C'est en cela que le management par objectifs apporte une réponse performante car il repose sur :

- un contrat bilatéral (accord sur la contribution)
- une analyse factuelle des actions

Le manager se trouve donc dans une démarche contractuelle, dans laquelle il lui est beaucoup plus facile de se départir de la charge émotionnelle d'un entretien en face-à-face.

Enfin, l'évaluation peut être biaisée du fait de son existence même : connaissant les critères d'évaluation, les personnes peuvent chercher à les satisfaire sans se concentrer sur le cœur de leur métier et les comportements ne sont plus naturels. A plusieurs reprises, la question de l'évaluation de professeurs, notamment par leurs élèves, a été évoquée : la qualité de la relation peut alors être davantage recherchée que l'amélioration de la pédagogie ou l'enrichissement des connaissances.

1.5 La nécessité d'un usage visible de l'évaluation

BONNE PRATIQUE

Quel qu'il soit, l'impact de l'évaluation sur l'avenir du collaborateur doit exister, être visible et incontestable.

Rien n'est plus frustrant que d'être évalué sans qu'il ne se passe rien derrière, que cela soit au niveau du management direct ou au niveau de la DRH.

En général, les attentes des collaborateurs concernent :

- le développement des compétences (formation, coaching ...)
- la rémunération, qu'il s'agisse d'un impact direct (part variable, bonus et même parfois malus) ou d'un impact indirect (rapidité d'avancement, promotion)
- le plan de carrière ou programme de projection dans l'avenir, cité par exemple en Suède par la School of Business de l'université de Stockholm. A cet égard, certaines organisations ont des comités de revue des collaborateurs assez poussés

PETRONAS (Malaisie) : le « Career Estimated Potential »

Ce processus vise à déterminer pour chaque collaborateur son potentiel dans la perspective d'emplois futurs. C'est une projection sur ce que l'organisation pense que les gens seront capables de faire à 45 ans (en termes de responsabilités, pas en termes de postes, ce serait trop précis et l'organisation est susceptible de changer).

Un groupe de seniors managers (dont 2 RH) passent en revue un groupe de 30 collaborateurs. Un classement, basé sur des faits et non des opinions, est réalisé.. Ce processus se répète tous les 2 à 3 ans pour intégrer les nouveaux éléments depuis la dernière revue (nouveaux postes tenus, évaluations intermédiaires ...).

D'une manière générale, la gestion par les compétences est une attente forte et c'est à ce titre que la mission a choisi de développer particulièrement ce thème dans le paragraphe suivant.

2 LA GESTION PAR LES COMPETENCES

Il s'agit de développer et d'employer les compétences de ses collaborateurs.

Après de très nombreux témoignages convergents, la mission estime qu'il appartient au manager de créer les conditions du développement de ses collaborateurs, pour garantir leur performance. C'est notamment sur cette aptitude qu'il faut que lui-même soit évalué.

Par exemple, chez Renault, si un agent a de mauvais résultats sur l'écoute et le dialogue, ou le développement de ses collaborateurs, il ne sera pas proposé pour devenir manager.

Par ailleurs, il est intéressant de s'interroger sur les missions du service RH, comme le préconise le Ministère de l'Intérieur allemand (BMI pour BundesMinisterium des Innens) : selon la structure de l'organisation (et donc quelque part, selon sa culture), la fonction RH centrale évolue et perd une partie de ses missions traditionnelles (recrutement, promotions, salaires) au profit des managers de proximité (position soutenue par le syndicat SEKO en Suède) ou à l'inverse, centralise tous les processus RH (cas de Michelin : l'intégralité des entretiens annuels est envoyée au service du personnel).

BONNE PRATIQUE

Le manager doit connaître sa marge de manoeuvre par rapport au service RH dans le domaine du développement des compétences de ses collaborateurs.

Il n'y a pas en ce domaine de solution unique : il y a LA solution adaptée à l'organisation considérée à l'instant T. Cette marge de manœuvre peut d'ailleurs évoluer avec la structure de l'organisation et la place accordée à la dimension RH (niveau stratégique ou non) : l'important est de la connaître.

2.1 Développer les compétences

Il semble exister en Europe une communauté de vues sur le sujet du développement du capital humain, affirmée dans l'Agenda Social Européen au cours du sommet de Lisbonne et déployée par la Direction Générale Emploi et Affaires sociales de la Commission Européenne. C'est uniquement sur la question du financement que les avis divergent entre le patronat et les syndicats. La révision de cet agenda en 2005 réaffirme avec vigueur ce principe.

Communiqué de presse sur la révision à mi-parcours de l'Agenda Social Européen (07/02/05)

« La Commission a lancé aujourd'hui son nouvel agenda social en faveur de la modernisation du modèle social européen dans le contexte du remaniement de la stratégie de Lisbonne pour la croissance et l'emploi. Le nouvel agenda cherche à procurer de l'emploi, à garantir l'égalité des chances pour tous et à faire en sorte que les bienfaits de la dynamique de la croissance et de l'emploi de l'Union soient perceptibles pour tout un chacun. Par la modernisation des marchés du travail et des régimes de protection sociale, il aidera les citoyens à saisir les occasions générées par la concurrence internationale, les progrès technologiques et l'évolution démographique tout en protégeant les plus vulnérables.[…] ***Il s'agit de doter chaque citoyen des moyens nécessaires pour faire face aux changements que connaît notre société*** *et de s'occuper des plus nécessiteux. Cet agenda est destiné à préserver et à moderniser notre précieux modèle social, qui représente le fondement essentiel de la dynamique de la croissance et de l'emploi en Europe. »*

(source : www.europa.eu.int/comm/employment_social/social_policy_agenda»*)*

2.1.a Problématique

Dans une logique d'investissement sur l'avenir, il devient souhaitable au moment du recrutement de ne pas seulement regarder si le candidat a les compétences requises pour tenir le premier emploi proposé mais surtout s'il a du potentiel pour progresser.

Cette approche est notamment celle de l'entreprise malaisienne DRB-HICOM. A l'extrême, chez Michelin, on recrute une PERSONNE et peu importe in fine le poste sur lequel elle sera affectée à l'issue du stage d'intégration des cadres, elle a été embauchée car elle possède les qualités nécessaires à une carrière dans l'entreprise. Le stage d'intégration, à cet égard, est un outil d'évaluation de la compatibilité réciproque entre la personne et l'entreprise.

L'organisation doit développer les compétences de chaque salarié, sans néanmoins se fragiliser en se rendant dépendante d'eux (s'ils la quittent ou s'ils ne sont pas disposés à la suivre dans ses nouveaux champs). Par ailleurs, le développement du personnel doit être orienté en fonction de l'évolution des métiers. Il s'agit ainsi de veiller à l'équilibre des fonctions de ses collaborateurs : les faire travailler à la fois pour l'organisation et pour eux-mêmes. C'est un fort levier de motivation et donc de performance.

Une des difficultés de cette démarche est de convaincre les managers que cet investissement qu'ils consentent (en temps, financier …) leur profite, certes, mais avant tout profite de manière globale à l'organisation et donc, à eux-mêmes mais indirectement. En effet, parfois les managers sont tentés de considérer que les gens qu'ils ont contribués à développer leur « appartiennent » et ils s'opposent alors à leur mobilité pour rentabiliser l'investissement consenti.

L'essor du management transversal (décrit dans le chapitre 7) pourra motiver les managers à développer encore davantage les compétences de leurs collaborateurs et ce faisant, leur mobilité. Ces collaborateurs, employés ultérieurement dans un autre service, seront de précieux alliés dans une logique toujours plus forte de travail coopératif inter-services ou par groupes projet. Investir sur le potentiel d'un collaborateur devient alors précieux non seulement pour l'entreprise mais aussi pour la réussite des projets du manager lui-même.

Dans tous les cas, le développement des compétences répond à une attente sociologique de plus en plus forte dans le monde du travail : les individus recherchent une capacité à influencer leur propre situation professionnelle, y compris dans des sociétés très structurées comme au Japon ou en Allemagne. Ceci est traduit par le terme anglo-saxon d' « empowerment ».

S'il appartient au manager de créer les conditions du développement des talents de ses collaborateurs, la responsabilité individuelle de chacun pour assurer son employabilité est la clé de l'avenir. Ceci est un point fondamental selon le syndicat du patronat allemand, le BDA.

« Mon emploi, l'avenir et moi », article de Jacques Trentesaux

L'une des conclusions qui ressort de notre sondage est que l'employabilité découle autant d'une posture personnelle que d'une bonne politique de ressources humaines. Pour rester en course, le salarié a de plus en plus l'obligation de rester vigilant sur l'adaptation de ses capacités professionnelles. Ce n'est pas parce qu'il

a besoin de sécurité qu'il doit développer la passivité. Le spectre de l'obsolescence plane. Dans le même temps,, l'employabilité exige la mise en œuvre d'actions collectives par l'employeur. Mobilité, gestion des âges, analyse prévisionnelle des emplois ... autant de pratiques à réactiver dans les entreprises très axées sur le court terme. Rapprendre à anticiper et accompagner l'emploi dans la durée ? Le b.a – ba des ressources humaines en somme. En tous cas, l'enjeu a été jugé suffisamment stratégique pour que Jean-Louis Borloo, ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, rende obligatoire une négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences tous les trois ans dans les entreprises. Qu'il faille en passer par une loi pour imposer l'évidence montre toute l'étendue du travail à réaliser !

(Source : L'Express du 21 mars 2005)

Le développement des compétences passe par la formation, l'accompagnement personnalisé ou la mise en situation, dont la mobilité et les ateliers.

2.1.b La formation

L'accès à la formation est un puissant levier de performance dans le management des hommes, surtout si elle s'appuie sur les éléments de l'évaluation périodique individuelle (cohérence de l'ensemble de la démarche) :

- elle valorise celui qui en bénéficie (surtout s'il est à l'origine de la demande)
- elle développe les compétences pour une meilleure employabilité
- elle permet l'observation des employés en situation (notion de parcours qualifiant)
- elle prépare l'avenir (veille stratégique sur les métiers de l'entreprise)

Signalons une initiative intéressante d'AgeFos PME Rhône-Alpes, qui a conclu avec le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) un accord de partenariat pour favoriser le développement de la formation des chefs d'entreprises et de leurs salariés.

Cet accord recouvre deux volets :

« Compétences et professionnalisation du métier de dirigeant »

Après un module d'entrée qui permet de découvrir les savoirs spécifiques et les compétences professionnelles aujourd'hui nécessaires pour réussir l'exercice du métier de dirigeant-entrepreneur, cinq modules sont proposés aux jeunes dirigeants afin de leur donner les outils et ressources nécessaires pour exercer leur métier au quotidien : faire émerger les compétences, développer les capacités de médiateur du

dirigeant, passer de la vision au résultat, faire de la diversité une ressource pour entreprendre, diriger et entreprendre dans la complexité.

« Formation, source de performance »

Cette expérimentation nationale du CJD a pour objectif de permettre aux dirigeants de développer la formation de leurs collaborateurs. Au travers de groupes de travail, il s'agira de faire émerger les enjeux de la formation et d'amener les dirigeants à concevoir des plans de formation en adéquation avec leurs projets stratégiques.

2.1.c L'accompagnement personnalisé : le coaching et le mentoring

« Le plus grand bien que nous puissions faire aux autres n'est pas de leur communiquer notre richesse mais de leur révéler la leur »

Lavelle

Le coaching est à la mode, c'est un fait. Mais au-delà d'un simple engouement, le coaching représente un véritable levier de performance individuelle. En effet, il a pour objectif de faire émerger les ressources et les potentiels chez une personne ou un groupe, à l'aide du questionnement d'un tiers. Il ne peut se faire que si la démarche est volontaire. Le coach crée une atmosphère de dialogue, chez l'individu ou le groupe, apte à favoriser la prise de conscience de ses modes de fonctionnement et à gagner en autonomie face aux objectifs professionnels ou personnels rencontrés. Il ne donne pas de solutions mais des clés à la réflexion. On parle aujourd'hui de TOPP (Techniques d'Optimisation du Potentiel Professionnel).

Le coaching peut notamment développer l'identité relationnelle du manager. En effet, un responsable passant au moins 70% de son temps dans des relations (au téléphone, en entretien, en réunion), son identité relationnelle est un facteur majeur de son développement et de celui de l'équipe dont il a la responsabilité. Le coaching peut l'aider à améliorer sa capacité à communiquer et à méta-communiquer, c'est-à-dire à s'adapter à des personnalités différentes et à animer une équipe.

Le coaching est également un excellent mode de préparation mentale pour toutes les grandes occasions de la vie en entreprise, de négociation ou de présentations en public.

Le modèle proposé par FISHBEIN permet de poser quelques postulats de base dans le domaine du coaching.

Les valeurs de base, les croyances, les préjugés, entraînent de manière assez systématique des actions d'ajustement qui sont personnelles : les attitudes. Les comportements en situation de travail dépendent des intentions, des représentations et des dispositions à agir en accord avec les attitudes, la personnalité et les savoirs ou savoirs-faire disponibles et mobilisables. Mais seuls ces derniers paramètres sont réellement et rapidement sensibles à la formation. Le savoir-être quant à lui, est une conséquence complexe plus qu'un objectif qu'on se donne.

Les principaux chemins pour agir sur le couple compétences/comportements sont :

- le développement d'intentions et de dispositions à agir par mise en évidence et valorisation d'enjeux,

- le renforcement positif de la boucle de rétroaction : mise en situation, évaluation par les autres, coaching ...

Un certain nombre d'entreprises ont mis en place des pratiques de coaching pour leur top management ou leurs cadres. On distingue en général :

- le coaching lié à l'actualité (accompagner un changement tel la prise d'un nouveau poste ou une réorganisation interne) ; il est plutôt réalisé par des consultants externes
- le coaching quotidien, pour développer ses collaborateurs ; il est plutôt interne (on parle alors de manager-coach)

BONNE PRATIQUE

Accompagner les changements de poste des cadres dirigeants et des cadres à potentiel, au-delà d'un certain niveau de responsabilité, par un coach.

Développer en interne une culture du manager-coach et l'amorcer par des stages d'apprentissage, au profit des managers, des modèles de gestion de la relation (au choix, selon les convictions et la culture d'entreprise, parmi la Programmation Neuro-Linguistique (PNL), l'analyse transactionnelle ...)

Le mentoring est un accompagnement personnalisé par un autre membre de l'organisation, en général plus expérimenté ou plus ancien. Il s'agit alors davantage d'un rôle de conseil et de partage d'expérience.

2.1.d L'exposition ou mise en situation

BONNE PRATIQUE

Avoir une politique de mobilité mais laisser les managers la personnaliser en fonction des compétences de leurs collaborateurs. Une mobilité imposée à quelqu'un de non-adaptable génèrera une contre-performance. Il appartient à chaque manager de connaître le point de tolérance de ses collaborateurs en ce domaine.

Une grande majorité des organisations rencontrées encourage la mobilité, qu'elle soit fonctionnelle ou géographique, tout particulièrement pour les cadres. Certaines vont même jusqu'à l'imposer de manière systématique à une périodicité courte (ex : ANPE). En effet, quel que soit son contexte, elle permet :

- une forte remise en cause (notamment de son statut et de ses compétences)
- l'acquisition d'expériences variées et d'un regard global sur l'organisation
- la confrontation motivante à de nouveaux défis

C'est à cet égard qu'elle est formatrice et qu'elle développe des compétences, en particulier les compétences sociales et l'adaptabilité.

Suez est allé jusqu'à proposer à deux dirigeants de nationalité différente d'échanger leurs postes pendant un mois ; cette expérience a été reconnue comme extrêmement enrichissante et profitable par les deux intéressés.

D'autres mises en situation, moins longues et moins onéreuses, consistent en l'organisation d'ateliers pour le développement des compétences. Ceci est particulièrement bien adapté aux compétences sociales : négociation, conduite d'entretien, gestion du temps …

La mission annuelle de la FNEP : un parcours pédagogique original

« Une dizaine de cadres jeunes, à haut potentiel, provenant de grandes entreprises et d'administrations membres de la FNEP, travaillent en équipe sur un sujet d'actualité de première importance choisi par les membres de la Fondation. Leur mission consiste à proposer une contribution originale sur ce sujet, présentée dans un rapport commun comportant des propositions concrètes susceptibles d'applications pratiques […]. Chaque participant est confronté à des pairs issus d'horizons différents : métiers, pays, entreprises, administrations. Il doit développer une écoute attentive, intégrer les points de vue des autres participants, tout en

défendant son apport, en cultivant sa différence. […] Le groupe est amené à vivre et à collaborer durablement ensemble malgré les différences de cultures, de personnalités et de points de vue.

L'apport pour les participants à la mission annuelle :

- la compréhension de la logique de l'autre dans des univers ouverts, multiculturels,

- l'expérience du travail en groupe pour l'élaboration d'un projet commun,

- l'apprentissage du travail en réseau et une expérience de contacts de niveau élevé,

- la capacité à exprimer ses idées de manière écrite et orale et à les appliquer,

- la connaissance approfondie d'un sujet et la capacité à proposer une réflexion originale porteuse de sens.

(Source : brochure de présentation de la FNEP)

2.2 Employer les compétences

Une bonne gestion de carrière est un outil de fidélisation des jeunes. Le manque de perspectives est souvent à l'origine des départs d'une organisation.

Certaines entreprises, comme Michelin, préconisent un choix des affectations par un gestionnaire de carrière plutôt que par la hiérarchie, permettant ainsi une gestion dans la durée et une égalité de traitement. D'autres vont à l'inverse décentraliser cette mission aux managers, les estimant les plus proches de leurs collaborateurs donc les connaissant le mieux. En ce domaine, la mission a estimé qu'il n'y avait pas une solution meilleure qu'une autre, la bonne solution étant celle qui convient à la culture de l'organisation, l'essentiel étant qu'il y ait un processus de gestion des carrières.

Gérer les carrières permet une optimisation de l'adéquation entre les ressources et les besoins et permet également de motiver.

BONNE PRATIQUE

Lutter contre le « syndrome de cour » français, par lequel on s'entoure de diplômés des grandes écoles sans investiguer leurs compétences.

Interview du capitaine de frégate Chové, gestionnaire officier (Marine nationale)

« Notre travail consiste à optimiser l'adéquation entre les besoins définis dans les plans d'armement et les souhaits des officiers, en tenant compte de leurs aptitudes. Nous cherchons à tirer le meilleur parti possible de cette ressource humaine tout en satisfaisant les officiers et en essayant de construire des cursus astucieux pour les faire progresser et les amener à des responsabilités supérieures. […] Un officier rencontre son gestionnaire avant chaque mutation lors de la tournée des ports. Il prépare cet entretien en remplissant son bulletin de desiderata qui est ensuite examiné par le gestionnaire. Lorsqu'un officier tient particulièrement à l'un des trois critères (localité, unité, fonction), il doit être souple sur les autres. […] Ce qui est important, c'est que l'officier s'inscrive dans une perspective plutôt que de revendiquer une succession d'affectations. Le dialogue permet alors d'envisager les différents postes pour suivre cette ligne directrice. »

(Source : DPMM Info n°10 – janvier/février 2005– revue de communication interne de la direction du personnel militaire de la Marine)

2.2.a La promotion interne

Etre promu est une reconnaissance de la valeur individuelle et de la confiance de l'institution en la personne. Y sont attachés un statut social dans l'organisation (la considération dont on jouit) et un aspect pécuniaire motivant.

La promotion interne est un bon levier de motivation car elle véhicule le message fort selon lequel l'organisation offre des perspectives intéressantes à ceux qui se donnent la peine de se distinguer. Mais ceci signifie lutter contre une tendance contraire forte dans la société française, où les diplômés de l'école polytechnique ou de l'ENA accaparent fréquemment les postes de direction. A titre d'exemple, seuls six dirigeants d'entreprises composant le CAC 40 sont issus d'écoles de commerce et tous d'HEC. Ce constat rejoint celui tiré par Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mourot dans leur ouvrage « Radiographie des grands patrons français ».

La formation constitue un levier stratégique pour mettre en œuvre la politique de promotion interne. En effet, si l'on veut que ce phénomène reste une opportunité, encore faut-il maîtriser le maintien des compétences et le développement du professionnalisme nécessaire pour mettre en œuvre tous ces mouvements de personnel.

BONNE PRATIQUE

Utiliser le dispositif d'évaluation individuelle pour créer un lien fort, visible et non contestable avec la promotion (y compris dans la Fonction Publique)

Limiter ou éviter les promotions à l'ancienneté.

Par exemple, la Direction Générale de la Recherche de la Commission Européenne a mis en place un système de points, attribués en fonction de l'évaluation annuelle et dont le cumul peut accélérer les avancements.

Deux écueils sont cependant à éviter dans ce domaine. Le premier est la sur-promotion, ou le fait de pousser un poulain avec trop d'énergie ou trop vite, ce qui le mène à un point de saturation, voire de rupture.

BONNE PRATIQUE

Laisser un temps de capitalisation de l'apprentissage.

Le second est le fait d'oublier d'injecter du sang neuf dans l'organisation, gage de remise en cause collective et d'apport d'idées neuves comme de nouvelles connaissances (théories, outils, …).

Il faut souligner qu'en France, compte-tenu du faible recrutement des cadres au cours des quinze dernières années et de l'imminence du choc démographique annoncé, nombre d'entreprises seront confrontées à ces deux écueils dans les prochaines années.

2.2.b La Gestion Anticipée des Emplois et des Carrières (GAEC)

L'anticipation est un levier de performance. A cet égard, les démarches de veille stratégique sur les métiers de l'organisation constituent un atout précieux pour son pilotage.

Dans un contexte d'évolution rapide des marchés, de changements organisationnels, les entreprises sont confrontées à la nécessité d'adapter leurs effectifs et leurs ressources, par déclinaison de leur stratégie en politique RH. La mission du service RH est alors de veiller à ce que l'organisation dispose en temps et en heure des compétences dont elle a besoin.

La GAEC (ou GPEEC, selon les vocables, pour Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences) doit permettre cette adaptation progressive et éviter le traumatisme des reconversions « à chaud ».

Elle est nourrie par les démarches d'évaluation et d'orientation, ces deux volets devant créer l'adéquation entre les besoins de l'entreprise d'une part et les compétences et aspirations du personnel d'autre part.

La mise en oeuvre d'une telle démarche passe par un diagnostic en cinq points :

- les besoins en emplois et la disponibilité en effectif
- les besoins en compétences et l'existant
- le climat social
- les valeurs culturelles dominantes actuelles et leur adéquation aux besoins futurs
- les relations avec les partenaires sociaux

Les entreprises sont confrontées à la difficulté de mener un diagnostic complet sans pour autant aller trop dans le détail, ce qui mènerait à un essoufflement et à un risque de perte de vue de la finalité du diagnostic. A l'inverse, se limiter, pour être rapidement opérationnel, à une analyse de l'effectif et des compétences, sans tenir compte du climat social, des valeurs, des relations avec les partenaires sociaux, hypothèque largement les chances de maintenir dans le temps une réelle mobilisation collective.

Après diagnostic, les entreprises identifient leurs besoins futurs en ressources humaines, en référence à leur stratégie. Elles peuvent alors construire un plan d'action RH. Des équipes de consultants accompagnent en général le déploiement d'une telle démarche.

Dans la logique de la professionnalisation des armées, la Marine nationale a édité en 2004 un document de Politique des Ressources Humaines, qui identifie la gestion par les compétences comme un levier de fidélisation et de performance individuelle et collective des marins. Il ne s'agit plus d'affecter le personnel en fonction de cursus préétablis mais de le gérer en fonction des compétences réellement acquises, de ses emplois et de son développement personnel.

Il faut ensuite définir les compétences nécessaires au fonctionnement de la marine et les faire acquérir par les marins.

La mise en place d'une telle gestion par les compétences, même si elle reste subordonnée à la juste réalisation des effectifs, préfigure une veille stratégique sur les métiers et les compétences, innovante dans les armées.

Parallèlement, les contre-performances individuelles s'expliquent souvent par l'inadéquation entre la personne et son poste, ainsi que le souligne la Productivity Commission du gouvernement australien. A cet égard, même dans un contexte de chômage important comme celui que connaissent la plupart des pays européens, les organisations ne peuvent pas se permettre de ne pas s'intéresser à l'adéquation entre le poste et les attentes de l'employé, au-delà de la satisfaction du besoin en compétences techniques. Ce n'est pas une question d'adaptabilité de l'employé mais une question d'écoute et de respect de ses exigences personnelles et professionnelles.

BONNE PRATIQUE

Identifier les « key people » (experts ou excellents professionnels dont le départ inopiné aurait un impact immédiat sur la performance de l'organisation = super techniciens, super vendeurs) et mettre en place des plans de fidélisation (formations, outils de motivation) et des plans de succession.

2.2.c L'absorption du choc générationnel

Le monde du travail va devoir absorber un choc générationnel dans les années qui viennent, en raison des départs massifs de la génération du papy-boom. En complément à ce choc démographique, on observe en Europe une contraction de la population. Certains prévisionnistes estiment que, d'ici 25 ans, l'Europe aura perdu 22 millions d'habitants. Enfin, la nouvelle politique sur les retraites accentue le vieillissement de la population active. Nous serons donc confrontés à une forte diversité générationnelle : le poids des seniors, qui verront leur carrière professionnelle rallongée, face à des jeunes moins nombreux pour prendre la relève. Le ministère de l'Innovation et de l'Information du gouvernement australien précise qu'en particulier dans les activités de service, le départ prochain et massif des seniors constitue une perte de capital intellectuel qu'il faut prévenir.

Cela suppose de mettre en œuvre des politiques ressources humaines adaptées à ces nouveaux phénomènes.

● Remotiver les seniors, préparer les départs et opérer le transfert des compétences (par exemple en développant le tutorat, éventuellement à temps partiel)

Il s'agira d'analyser et de gérer le « syndrome de fin de vie professionnelle », qui touche les salariés les plus anciens, pour allonger leur durée de vie professionnelle tout en maintenant leur performance.

L'entreprise devra inévitablement proposer des programmes spécifiques aux seniors concernant la prolongation de leur vie professionnelle. Certains se penchent déjà sur l'aménagement des postes de travail, sur le développement de formations spécifiques, proposent des systèmes de complément de revenus pour la retraite ou le rachat de trimestres de cotisations.

Le transfert des compétences s'effectue alors en valorisant les seniors et en les préparant à l'idée de la retraite. De plus, un tel dispositif permet de gérer la différence de culture liée à la différence d'âge.

Extraits d'un article de M. Frédéric Serrière (avril 2002), fondateur du cabinet SeniorStrategic-RH, spécialisé dans le management et le coaching intergénérationnels et la formation du personnel au contact de la clientèle senior

« Sur le plan de la gestion des ressources humaines, le retour ou le maintien des salariés seniors va nécessiter la mise en place de processus d'accompagnement et de coaching. Il va s'agir de remotiver ces salariés qui, pour la plupart, avaient intégré le fait de pouvoir partir à la retraite prochainement et dont certains se sentaient même progressivement exclus. Il est donc extrêmement complexe de sortir de l'équation économique de court terme et d'intégrer toute une logique de formation et de gestion des compétences.

[…] Le vieillissement de la population des salariés va augmenter progressivement le nombre de générations dans les entreprises. Ainsi, nous allons voir apparaître des équipes composées de salariés avec des différences en terme d'âge cognitif et chronologique, d'état de santé, de relation au travail, d'objectif de vie, de stade de vie, de manière d'apprendre et réfléchir. Quelles seront pour les jeunes les possibilités d'accéder aux postes à responsabilités ? Quelles politiques salariales mettre en place en tenant compte des diplômes, de l'expérience et de la hiérarchie ? Comment aménager les postes de travail pour les plus âgés ? Pour éviter le choc des générations, il sera très important de gérer la cohabitation de ce nombre important de cohortes de salariés. C'est l'occasion de transformer ces problématiques en opportunités pour permettre aux entreprises d'être plus réactives, plus productives et plus en phase avec leurs clients, qui vont eux aussi vieillir. Les enjeux principaux vont être d'harmoniser les relations entre un plus grand nombre de générations et de prendre en compte les attentes des salariés seniors pour les motiver et profiter de leur expérience. »

(source : www. ressources-web.com/tribune)

● Attirer et fidéliser les juniors

D'autre part, en corollaire à cette vague de départs, les entreprises vont connaître des difficultés de recrutement puisque les départs seront supérieurs au nombre de jeunes arrivant sur le marché du travail. De nombreux spécialistes parlent de « guerre des talents ». Aussi, de nombreux DRH travaillent leur « marque employeur » pour être capables d'attirer ces talents ou tout au moins, de fidéliser leur personnel, pour éviter l'érosion qui pourrait en résulter, en période de forte concurrence sur le marché du recrutement.

Or, certains analystes estiment que les attentes des jeunes sur le marché du travail concernent de plus en plus la capacité qu'offre l'organisation de développer leur employabilité individuelle. En effet, ces jeunes font partie d'une génération :

- qui a observé les infidélités des entreprises à l'égard de leurs parents dans les années 90
- qui a parallèlement largement observé le divorce dans son entourage et donc souhaite par réaction tout réussir simultanément : vie privée et vie professionnelle

Le message ainsi véhiculé par ces deux évolutions sociétales, selon lequel il appartient à chacun d'être acteur de sa vie, a été bien entendu et les jeunes ont désormais un souci de soi décomplexé, auquel les organisations doivent répondre si elles veulent attirer et fidéliser leurs potentiels. A cet égard, la responsabilité sociétale des entreprises est en plein essor et prend en compte ce phénomène.

Ethique pas toc

On observe une large vulgarisation de la notion de responsabilité sociale des entreprises et la multiplication des actions incitatives. Exemples, le lancement par Kofi Annan, du Global Compact, programme d'engagement volontaire dédié aux multinationales, celui de la norme SA8000 orientée vers la performance sociale ou encore la création du label parité par le gouvernement français. Autant d'initiatives qui élargissent considérablement le champ des responsabilités des DRH. « Derrière la notion de durabilité, on trouve ainsi l'épanouissement, le bien-être du salarié ou l'équilibre vie privée et vie professionnelle, indispensables pour attirer et garder les jeunes talents dans une perspective de future tension sur le marché du travail. » selon Robin Edme, associé-gérant du cabinet de conseil Ecodurable.

(Source : dossier économie – TGV Magazine – mars 2005)

Le sujet de l'impact de l'évolution démographique sur la gestion des carrières et des savoirs sera par ailleurs traité en détail par la mission annuelle 2005 de la FNEP.

2.2.d La gestion du retour des expatriés

La mission a rencontré bon nombre d'expatriés qui s'accordaient à dire qu'une préparation à l'expatriation n'était pas spécialement nécessaire si la sélection était bien faite (critère d'adaptabilité), à l'exception d'une éventuelle formation en langue.
Par contre, ils soulignaient de manière assez unanime que leur retour n'était pas un fait anodin et qu'il demandait à être géré comme un véritable processus RH, intégrant toutes les dimensions du projet. L'aspect RH de ce projet est la poursuite de la carrière de l'ex-expatrié, ses perspectives d'emploi à court et moyen terme, sachant que le retour est souvent vécu, après l'exaltation des responsabilités, comme un difficile retour à l'anonymat, d'autant que s'y superpose en général une perte de pouvoir d'achat. Cet aspect financier est important.

Un bon suivi (contact régulier entre l'expatrié et le siège) pendant le séjour est le gage d'un retour plus facile. De même, mettre en place un entretien de carrière dans le mois du retour est l'occasion de montrer à l'intéressé qu'il n'est pas oublié (même s'il a un sentiment d'anonymat) et de construire un projet pour l'avenir.

BONNE PRATIQUE

Mettre en place un séminaire de retour des expatriés, pour leur présenter :

- les évolutions au sein de l'organisation : organigrammes, trombinoscopes, politiques menées, marchés, problématiques liées à l'activité (technique, commerciale, RH ...),

- les évolutions en France : nouvelles lois, problématiques sociologiques, dimension européenne ...

« Dans la quasi-totalité des grands groupes, la gestion du retour reste une vue de l'esprit. Les grands groupes ont mis en place des dispositifs pour préparer la réintégration de leurs expatriés. Ils intègrent d'abord dans le contrat de travail une clause garantissant le retour. […] Cette clause ne règle pas tous les problèmes. Aucune entreprise ne peut garantir un niveau de poste sur une échéance de deux ou trois ans. Plus vous montez dans la hiérarchie, ce qui est généralement le cas des expatriés, plus les postes disponibles se font rares. Pour éviter le déphasage entre

l'expatrié et la maison mère, certains grands groupes ont instauré un système de parrainage. Un interlocuteur suit l'expatrié pendant toute la durée de son séjour à l'étranger. Il s'assure que l'information circule bien, il lui transmet les nouvelles options stratégiques de la société, les mutations de postes …

Les responsables des ressources humaines se déplacent dans les filiales pour y rencontrer les expatriés, réaliser des bilans de carrière. L'expatrié doit lui aussi s'impliquer dans la préparation de son retour. Lors de vacances en France, un passage au siège ne sera pas inutile, pour prendre la température auprès de la DRH ou de la direction de son département. »

(source : www.webexpat.com*)*

3 LA PREPARATION DE L'AVENIR

La mission a identifié l'anticipation comme un levier de performance. Le repérage et la préparation des futurs dirigeants y participent et constituent une clé de la durabilité de la performance d'une organisation.

3.1 Problématique

Les différents interlocuteurs rencontrés ont surtout décrit les modes de sélection et de préparation des tops managers, choix plus critiques que les managers de terrain. En effet, ce dernier processus semble dans l'ensemble bien maîtrisé et ne posant pas de question. Il est vrai qu'une erreur dans le choix d'une personne à un niveau intermédiaire a des conséquences moindres que pour le choix d'un top manager.

Par ailleurs, la succession des dirigeants est un enjeu de motivation interne des managers intermédiaires. Bien souvent en effet, le choix premier se réalise en interne. Le recrutement extérieur ne vient que dans un second temps, par recours à des cabinets de chasseur de tête.

Ces méthodes ne sont pas transposables en l'état dans les administrations, où la gestion de la haute fonction publique privilégie « l'interministérialité », c'est-à-dire un choix en dehors du strict vivier défini au sein du ministère. De plus, l'alternance politique, renouvelée sans cesse depuis 1978, représente une contrainte supplémentaire forte et régulière. Il faudrait par exemple une structuration plus forte de l'opposition dans une perspective gouvernementale, selon l'exemple anglais des « shadow cabinet », au sein desquels **des ministres de remplacement se préparent à leur prise de fonction**. Ceci permettrait également de limiter l'hiatus entre un ministre

politique, ignorant des réalités de son département ministériel et les services relevant de son autorité, maîtrisant tous les enjeux dudit département.

De manière plus générale, la question de la longévité des dirigeants semble un point clé de la performance des entreprises. Dans certains cas, un changement de direction est nécessaire, souvent alors en vue de la survie de l'organisation.
Dans d'autres cas, le fait d'avoir du temps devant soi pour décider et voir les effets de la mise en oeuvre, peut être un atout dans un environnement changeant. Cela donne notamment un sentiment de stabilité aux employés, qui rassure et mène donc à la performance (sécurité = niveau 1 de la pyramide de Maslow).

3.2 Plans de succession

Il est de la responsabilité d'un dirigeant de réfléchir à sa succession et de créer des possibilités de choix.
Une entreprise est quelque chose de vivant et la continuité n'est pas nécessairement toujours la meilleure solution. Il peut y avoir des cas où il ne faut pas que ce soit le candidat du dirigeant qui le remplace. Mais il y a carence s'il n'en propose pas, ou s'il n'en a pas formé.

BONNE PRATIQUE

Recenser les postes-clé, préparer les plans de succession associés et formaliser les parcours qualifiants pour y accéder.

Le plan de succession permet d'avoir une connaissance partagée des emplois et des personnes. En effet, chaque fonction-clé est associée à un titulaire en place et à un ou plusieurs successeurs possibles. Ainsi, l'organisation est réactive en cas de départ (volontaire ou accidentel). Cette mise en commun favorise également l'honnêteté réciproque des différents services (ne pas se s'échanger des personnes dont on ne veut pas et ne pas voir ses meilleurs éléments se faire débaucher) et le décloisonnement.

Le frein principal à la mise en œuvre de ce plan de succession peut être le sentiment des dirigeants en place d'être dépossédés du choix de leur successeur et donc d'une part importante de leur pouvoir. Il faut les convaincre que cet outil leur permettrait d'éviter les erreurs de casting tout en leur donnant le choix parmi plusieurs successeurs possibles.

3.3 Caractéristiques du cadre dirigeant

Extraits de l'article «intitulé « Ghosn, patron de l'année 2005 ?

« Il n'a rien du patron français classique. […] Le nouveau leader de Renault, qui conservera en même temps la tête de Nissan, n'a jamais fait le moindre compromis avec la classe politique. L'ENA n'est pas sa tasse de thé. Contrairement à Louis Schweitzer et à beaucoup dans l'élite française, il n'est passé par aucun cabinet ministériel. Ce n'est pas non plus, comme d'autres patrons, l'héritier d'une lignée. […] Il ne cultive pas les réseaux politiques, n'a que faire des salons parisiens et ne pratique jamais la langue de bois. Il dit ce qu'il pense et fait ce qu'il dit. Polyglotte, il parle sept langues, […] ce qui n'est pas non plus courant chez ses pairs du CAC 40, qui ne pratiquent parfois même pas l'anglais. »

(Source : Le Point, 6 janvier 2005)

BONNE PRATIQUE

Identifier en interne les savoirs, savoir-faire et savoir-être requis pour le top-management. Ils participent à la culture d'entreprise et permettent le repérage des cadres à haut potentiel.

Créer un outil de signalement d'un haut potentiel dans la grille d'évaluation annuelle.

De manière générale, le cadre dirigeant est un entrepreneur, nombreux sont ceux qui nous l'ont répété. Le ministère de l'Innovation et de l'Information du gouvernement australien va même jusqu'à spécifier qu'il ne doit pas faire d'aversion au risque ! Par ailleurs, il doit être un visionnaire et se distingue par sa capacité d'initiative. A ce titre, il est capable de détecter les signaux les plus faibles pour anticiper les évolutions pouvant influer sur la vie de son organisation. Conséquemment, parce qu'il est le seul à avoir cette capacité et parce qu'il est donc le porteur initial de sa vision (« donner du sens »), souvent le dirigeant vit une solitude connue de tous les décideurs de ce monde, liée à la responsabilité de la décision.

Néanmoins, un visionnaire incapable de faire partager sa vision ne peut être un bon dirigeant. L'enjeu par la suite est de faire valider cette orientation par un groupe de direction (conseil d'administration, board exécutif), avant de décliner la stratégie en objectifs accessibles à tous et de mettre en place l'organisation qui soutiendra cette vision. Car si le dirigeant est un catalyseur de changement, s'il détecte les signaux les plus faibles et s'il prend parfois et

assume seul sa décision, il reste malgré tout entouré d'une équipe, qui lui sert de laboratoire d'idées.

Une enquête portée par MFQ Franche-Comté Groupe Motivation montre que les principales qualités attendues des managers sont au nombre de cinq : honnêteté, loyauté, respect, communication et rigueur. Elles permettent une meilleure reconnaissance et une plus grande motivation des collaborateurs.

3.4 Principes de sélection

BONNE PRATIQUE

Créer un vivier de hauts potentiels et un processus de gestion qui leur soit propre

Prévoir la réintégration des personnes sorties du vivier

Trois points de convergence sur le thème de la sélection sont apparus au fil des entretiens.

La sélection des futurs dirigeants commence souvent très tôt, par la création de **viviers de hauts potentiels**, qui sont suivis de manière de plus en plus fine au cours de leur développement professionnel. Le corollaire à cette sélection est de prévoir une porte de sortie honorable pour ceux qui ne déméritent pas mais s'avèrent au fil du temps ne pas être les hauts potentiels que l'on pensait au départ. Il y a de la place pour tous les potentiels dans l'organisation, encore faut-il le prévoir et l'afficher, afin que cette situation, qui sera le plus souvent vécu comme un échec personnel ne mène pas à une déconsidération et une perte de motivation.

Ensuite, **l'expérience du terrain** est une nécessité, pour bien appréhender les enjeux et les difficultés de l'exercice du ou des métiers de l'organisation. Chez Michelin, tous les cadres doivent être passés par l'exercice d'un emploi non qualifié.

De plus, pour beaucoup, le bon dirigeant est celui qui **connaît l'organisation** depuis plusieurs années, pour y avoir effectué un parcours varié, voire qualifiant s'il est présent depuis vraiment longtemps. Cela garantit une certaine continuité dans la direction de l'organisation, même si les personnalités sont souvent différentes d'un dirigeant à l'autre. A cet égard, la mobilité géographique contribue à cette connaissance de l'organisation, tout en développant la capacité d'adaptation des intéressés.

C'est particulièrement vrai dans le cas de l'apprentissage du management multiculturel lors d'une mobilité à l'international. La mobilité constitue donc à double titre un atout à cultiver. L'ANPE a dans ce domaine une politique extrêmement volontaire, imposant à ses opérationnels une mobilité au moins tous les 5 ans. Chez Siemens, la mobilité internationale est indispensable pour évoluer vers des postes de direction.

On peut ajouter aussi que la sélection des hauts potentiels dessine ce que sera le futur de l'entreprise. C'est un levier pour accompagner un changement de culture sur le long terme. Par conséquent, un des principes de sélection est d'identifier les futures valeurs que l'on souhaite développer dans l'entreprise (sens du client, innovation …) et de choisir des candidats porteurs de ces valeurs.

Un exemple de sélection des cadres supérieurs : l'assessment center chez Auchan

Auchan France utilise les assessment centers pour recruter par promotion interne ses futurs directeurs de magasins. C'est une méthode objective, souligne Christine Guilleminot, responsable de la gestion des carrières. Trois ans avant la prise de poste, un bilan d'orientation permet de valider si le choix d'orientation est pertinent. C'est l'année suivante que se tient l'assessment center. Les observateurs évaluent les compétences au travers d'exercices de nature différentes et sans connaître les candidats qu'ils observent. Chez Auchan France, la journée comprend un exercice de présentation libre préparé à l'avance, un exercice managérial et un autre de groupe (de cas d'entreprise), un entretien structuré et un test de personnalité. L'assessment center permet de rendre un avis, non une décision, laquelle est prise en réunion de direction générale des ventes au regard de cet avis, croisé avec celui du manager. Si elle est favorable, le candidat est nommé directeur adjoint et suit pendant deux ans un cursus de formation spécifique à son emploi futur. Avec le bilan d'orientation, l'assessment center, l'avis de la hiérarchie, la formation et l'accompagnement managérial individuel, Auchan France observe une grande fiabilité dans la nomination de ses directeurs de magasins.

(Source : Actualité de la formation permanente N°182 – www.centre-inffo.fr)

3.5 Repérage des hauts potentiels

Extrait de l'interview de Jean-Alain Baup, fondateur et dirigeant du cabinet de conseil RH Arnava, spécialisé dans la pratique de l'assessment center, par le Rucher, site spécialisé en recrutement en ligne (société « Activit@e emploi »)

« La différence entre un bon et un mauvais manager se fait essentiellement sur le plan comportemental. Un des développements les plus marquants des assessment

centers et des assessment individuels ces dernières années est lié à la gestion prévisionnelle des cadres dirigeants : de plus en plus de grandes sociétés cherchent à se baser sur des éléments plus objectifs que le bouche-à-oreille et les dossiers pour détecter les cadres à potentiel et préparer leur développement… Pour débattre de la promotion d'un tel, les opérationnels pourront se baser sur des faits et non plus seulement sur des impressions lors de simples entretiens, aussi préparés et structurés soient-ils. »

(Source : www.lerucher.com)

Le groupe SUEZ présente une approche intéressante pour le repérage des cadres futurs dirigeants.

La construction de plans de succession a servi de base au développement d'un programme de détection et de sélection des futurs dirigeants : le programme « leaders for the future ». Les cadres futurs dirigeants sont classés en trois catégories, différenciées par l'éloignement par rapport à la cible de compétence requise :

- Ceux qui sont prêts (L1) à occuper immédiatement une fonction-clé. Ils représentent un volume de 50 à 100 personnes et sont co-gérés par le groupe et leur branche-métier
- Ceux qui seront prêts, à échéance de deux ou trois emplois (L2) soit entre 4 et 8 ans. Ils représentent un volume de 250 à 300 personnes et sont gérés par leur branche
- Ceux qui sont détectés comme « hauts potentiels » (L3) et sont en observation pour entrer à terme dans le programme L2. Le groupe a juste connaissance des volumes de L3 par branche et ne s'intéresse pas encore nominativement à chacun d'entre eux

BONNE PRATIQUE

Repérage en plusieurs phases selon l'âge

- « young high potential », identifiés dans le monde entier par des managers (moins de 35 ans qui ont un fort potentiel dans le groupe),

- au-delà de 35 ans : « high potential corporate », connus et gérés par la fonction centrale.

Les potentiels sont accompagnés par des formations personnalisées et voient leur mobilité accrue dans le groupe.

Il est intéressant de constater que les volumes de détection s'avèrent, à l'expérience, homogènes par branche. La principale raison en est que ce

programme a été construit par les DRH de branche et validés par leurs dirigeants opérationnels, ce qui a facilité l'appropriation de l'outil par tous.

La problématique du secret ou non de ce type de listes est réelle et ne fait pas l'objet d'un consensus dans le monde de l'entreprise. Chez Suez, les L1 savent qu'ils sont L1, les L2 sont informés par leur Business Unit selon des modalités propres à chaque branche (lors de l'entretien annuel par exemple). En ce qui concerne les L3, chaque Business Unit est libre de le dire ou non. Cependant, puisqu'il existe un risque de forte volatilité chez les 28-32 ans, leur signaler qu'ils sont observés comme possibles futurs dirigeants constitue un bon outil de fidélisation.

BONNE PRATIQUE

Informer le collaborateur de son appartenance à la liste des hauts potentiels. C'est un formidable levier de motivation et donc de fidélisation et s'il est réellement un haut potentiel, il ne se reposera pas sur ses lauriers.

3.6 Développement et parcours qualifiants

BONNE PRATIQUE

Positionner les cadres repérés sur des parcours qualifiants pour les former et les observer en situation de responsabilité toujours supérieure. Les accompagner à chaque changement de poste, par le tutorat et/ou le coaching interne.

Mettre en place un comité de suivi des collaborateurs à haut potentiel.

Siemens attribue par exemple un tuteur à chaque collaborateur à potentiel repéré, ce tuteur étant chargé de le suivre et de l'aider à se préparer. Un parcours spécifique lui est construit de manière précise où toutes les étapes nécessaires figurent.

L'organisation de revues périodiques de ces collaborateurs à potentiel, vient compléter le dispositif de sélection des futurs dirigeants. Ces revues peuvent se tenir sous la forme d'un comité de directeurs par exemple (« people review », « revue espace », « comité carrières »…). Elles sont destinées à faire un bilan du développement de ces collaborateurs et à effectuer une projection sur les emplois qui leur seraient proposables à court, puis moyen terme dans une logique de préparation à l'exercice de très hautes responsabilités. Il s'agit de déterminer jusqu'à quel niveau ce collaborateur à fort potentiel pourra être promu et dans quel domaine (RH, finances, ou bien

niveau de direction transverse), ainsi que le pratique NOL, société de transport maritime à Singapour.

BONNE PRATIQUE

Mettre en place un support d'évaluation spécifique pour les collaborateurs à potentiel quand ils rejoignent le vivier géré au niveau corporate.

Enfin, le développement de ces futurs dirigeants passe aussi par les échanges entre eux et les contacts directs avec les dirigeants en place (présentations des problématiques de l'organisation, témoignages et retours d'expérience…). A cet égard, beaucoup d'organisations ont créé des académies internes (qui ne sont pas toujours exclusivement ouvertes aux cadres supérieurs), pour l'apprentissage et les échanges de bonnes pratiques, par les témoignages, les groupes de réflexion, des ateliers, des études de cas. Dans certaines organisations, le président rencontre même systématiquement les hauts potentiels lors de ses déplacements dans les régions ou les filiales, sans la présence des hiérarchies locales. Pour le dirigeant, cette opportunité lui permet d'appréhender le futur de l'entreprise et d'en orienter les valeurs. Pour les jeunes hauts potentiels, ces rencontres sont tant un facteur de motivation qu'un facteur de développement personnel et professionnel.

4 SYNTHESE

En synthèse, on représentera sur un même axe les différentes politiques de l'entreprise pour gérer ses potentiels. Elles seront alors analysées avec la clé de lecture présentée en introduction : les approches production, gestionnaire ou proximité.

Ces différentes politiques se traduisent par des compétences particulières, par des critères spécifiques de recrutement et par des démarches RH appropriées. Chacune de ces politiques correspond à des attentes différentes des salariés.

	Approche production	**Approche gestionnaire**	**Approche proximité**
Gestion des potentiels	**MAINTENIR**	**FORMER**	**COACHER 1+1 = 3**
	Maintenir le niveau de technicité des collaborateurs	Développer des compétences nouvelles	Coacher les talents Création collective de valeur
Compétences pour gérer les potentiels	Conduite des entretiens	Encadrer et contrôler	Manager-coach Empathie
Critères de recrutement	qualification	Compétences	Talents
Process DRH	Affectations successives selon l'expérience acquise	GAEC	Critères de repérage Académie d'entreprise Services personnalisés (coaching, mentoring)
Attentes du salarié	Conserver un emploi	Maintenir son employabilité	Epanouissement

A RETENIR

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

1) Identifier les besoins futurs de compétences managériales, en particulier :
- veille stratégique sur les métiers de l'organisation,
- évolution des valeurs de l'entreprise et des comportements associés,
- gestion des générations, dont l'offre de perspectives aux jeunes et la motivation des seniors.

2) Promouvoir une culture de la performance individuelle associée à un système d'évaluation périodique

L'évaluation à 360° peut être introduite en France, dans les secteurs privés et publics, pour le top-management**,** mais avec plus de difficultés d'acceptation sociale et moins d'intérêt pour l'ensemble du management. Il faut privilégier son usage à des fins de développement personnel plutôt que de sanction de résultats.

3) Créer une culture du développement des compétences individuelles en considérant chaque salarié comme un potentiel individuel :
- évaluer le manager sur sa capacité à créer les conditions du développement de ses collaborateurs,
- responsabiliser chacun sur sa propre employabilité.

4) Repérer et préparer les futurs dirigeants
- en considérant la gestion des hauts potentiels comme un véritable processus RH (critères de sélection, outils de développement, académie d'entreprise, …),
- en portant l'attention sur la motivation et la fidélisation des hauts potentiels, leur développement sur mesure (coaching, suivi individualisé, …) et la création collective de valeur (émulation, enrichissement mutuel …).

Chapitre 3 LES COMPETENCES DU MANAGER

Par son rôle fondamental dans la motivation de ses collaborateurs et dans la gestion de leurs potentiels, le manager est une source essentielle de performance ou de non-performance.
Il est le pivot de l'organisation. C'est pourquoi la réflexion sur ses compétences, aujourd'hui et demain, est un investissement.

Ces compétences utiles dépendent fortement de la maturité de l'organisation : selon la priorité accordée à l'une ou l'autre des trois approches (centrée produit, gestionnaire ou proximité) le rôle du manager sera plus ou moins tourné vers ses collaborateurs et les parties prenantes extérieures à l'organisation.

L'objet n'est pas ici de faire une revue exhaustive des compétences d'un manager car ce domaine a été maintes fois exploré dans de nombreux ouvrages. Il s'agit plutôt de voir en quoi les évolutions de l'environnement vont faire peser de nouvelles contraintes sur les domaines de compétences du manager, à commencer par un certain scepticisme ou cynisme des collaborateurs, comme le décrit l'extrait ci-dessous ….

Que fait le manager ? Certes, il manie la langue de bois avec maestria, mais ce n'est pas tout : il est aussi « animateur d'équipe », « catalyseur », « visionnaire » et, pourquoi pas, « donneur de souffle ». Il n'est plus celui qui possède mais celui qui déclenche ; il ne cherche pas à accumuler une fortune ou à construire un empire ; il manipule les gens plutôt que les choses. Car, au lieu de se confronter à une tâche matérielle ou à un problème réclamant une solution, c'est autrui qu'il affronte. L'autorité qu'il acquiert sur son équipe est théoriquement davantage liée à la « confiance » qui lui est accordée grâce à ses qualités de « communication » et d' « écoute » qui se manifestent dans le face-à-face avec les autres. Juvénile, enjoué, séduisant, le chef maintient l'illusion qu'il est libre de choisir, voire de créer.

(Source : « Bonjour Paresse » par Corinne Maier)

1 LE SOCLE DE COMPETENCES

On entend par « compétence managériale » un attribut ou une caractéristique comportementale spécifique, observable et vérifiable. Mise en pratique, elle conduit à une meilleure performance du manager. Elle peut être générique ou développée dans un contexte particulier.

1.1 L'héritage

S'il est absurde de tenter de définir la liste exhaustive des qualités requises pour être un bon manager, trois compétences, souvent considérées comme basiques, ont cependant retenu notre attention. Elles sont l'héritage de la période où l'organisation accordait la priorité à la fonction de production.

Tout d'abord, le manager doit connaître le métier de ses collaborateurs (technique, financier ...). Il faut qu'il puisse comprendre les problèmes qu'ils lui soumettent, pour les intégrer parmi ses autres critères d'arbitrage, même s'il ne peut être en personne l'expert dans tous les domaines. De manière plus large, il doit s'approprier les valeurs de l'organisation et son coeur d'activité, pour pouvoir repositionner l'activité de son équipe au sein de celle de l'organisation. Le recrutement et la formation des managers sont à cet égard fondamentaux. C'est également la raison pour laquelle un certain nombre d'organisations préconisent systématiquement un passage par le terrain pour tous leurs cadres (ex : Michelin).

« Les MBA forment des managers arrogants »

Interview du professeur de management Henry Mintzberg

Que reprochez-vous exactement aux programmes MBA ?

Ils prétendent former des managers et des dirigeants d'entreprise, alors qu'ils accueillent des diplômés qui n'ont aucune pratique réelle du management ! Or on ne peut pas former un manager dans une salle de classe – et surtout pas avec la fameuse « méthode des cas ». Cela donne des gens arrogants et incompétents, qui n'ont aucune légitimité dans l'entreprise. […] Les galons de manager se gagnent d'abord sur le terrain.

Quelle serait, dès lors, selon vous, la bonne méthode pour former de bons managers ?

Un tel enseignement doit reposer avant tout sur la pratique et on peut distinguer trois stades. D'abord, une formation fondée sur l'échange entre les participants et

non sur des études de cas, trop coupées de la réalité. Une deuxième étape, plus évoluée, consiste à apprendre par la pratique : c'est de « l'action learning », mais cela reste assez artificiel. Dernière solution, la plus satisfaisante : recruter des gens vraiment expérimentés et utiliser leur expérience en cours. […]Nous avons montré ce qu'il est possible de faire dans ce domaine en créant notre programme, L'IMPM (International Masters Program in Practising Management). Nous constituons une équipe, qui doit travailler sur une problématique réelle d'entreprise. Les participants consacrent la moitié de leur temps à plancher sur ce sujet. Ils agissent comme des consultants.

(Source : Les Echos – jeudi 7 avril 2005)

Ensuite, le manager doit avoir la maîtrise de ses outils, informatiques en particulier. Car ces outils doivent rester à leur place et pour ce faire, doivent être utilisés au service de l'objectif et non en tant qu'objectif.

Enfin, le manager est par nature regardé. Il doit donc montrer l'exemple. Il est le repère de ses collaborateurs, celui qui explique, qui relaie, qui est toujours là… Il crée de la sécurité au profit de ses collaborateurs et ceci, comme le souligne le chapitre sur la motivation des salariés, s'intègre parmi les facteurs d'ambiance qui font que les conditions d'exercice de l'activité sont bonnes.

1.2 L'évolution vers des compétences de gestionnaire

Le premier ajout au socle de compétences devient nécessaire quand l'approche gestionnaire vient élargir l'approche centrée sur le produit.

En premier lieu, face à la recherche d'une extrême compétitivité, à l'heure de l'optimisation du résultat, il devient indispensable de développer une culture du résultat dans le sens de « retour sur investissement ». Ainsi, le manager, pour intégrer et véhiculer cette culture du résultat, a besoin d'un minimum de compétences de gestion et d'économie : « quel gain pour un euro dépensé ? »

En second lieu, face à la pression de la concurrence, à la durée de vie de plus en plus courte des biens sur le marché, il est nécessaire d'innover en permanence. A cet égard, le manager doit être un preneur d'initiatives et un animateur de son équipe, celui qui, en quelque sorte, « donne l'autorisation » d'ouvrir la porte à la créativité. La notion d'empowerment prend alors ici tout son sens (cf. chapitre 1). Préserver devient un discours de perdant.

THE SAPURA GROUP (Malaisie)

« Aucune entreprise n'est éternelle. Le défi pour une entreprise de nouvelles technologies est de créer un esprit entrepreneur dès les business units ».

2 LES COMPETENCES SOCIALES

Elles constituent l'évolution en cours dans beaucoup de pays et interviennent lorsque l'organisation introduit dans son fonctionnement une approche de personnalisation et d'adaptation à son environnement.

Ce terme séduisant ne recouvre pas la même réalité dans les différents pays visités par la mission et à cet égard, il est à manipuler avec précautions. Le panel de définitions rencontrées va de « savoir-vivre » à « capacité à vendre des biens de production comme des services », en passant par le « savoir-être ».

La mission a considéré que le terme de « savoir-être » était celui qui faisait le plus sens dans la France d'aujourd'hui et le décline en quatre domaines : la gestion de la diversité, la maîtrise du temps, la personnalisation du management et enfin, la pensée globale et transversale.

2.1 La gestion de la diversité

2.1.a L'ouverture à l'international

Les marchés s'internationalisent, ce qui entraîne des modifications des profils de clients et de leurs attentes, des modifications des structures de fonctionnement de l'entreprise pour y répondre et enfin un changement des compétences des collaborateurs et de leurs rôles.

L'internationalisation croissante des échanges ouvre les frontières au niveau de l'activité, des finances et du transport mais aussi du marché de l'emploi. Le manager de demain sera confronté à deux défis :

- pouvoir échanger avec des collaborateurs d'une autre nationalité
- manager des équipes multiculturelles

Ainsi et en tout premier lieu, la pratique d'une ou plusieurs langues étrangères devient une compétence clé pour une performance durable. Les contacts à l'international ne sont plus l'affaire de spécialistes, ils irriguent

l'ensemble de l'organisation. Certaines entreprises ne parlent même plus la langue du pays, l'anglais se pratique au quotidien : c'est le cas par exemple de Sony Europe à Berlin. L'anglais (demain le chinois ?) est devenu indispensable pour développer le business, pour manager des collaborateurs implantés dans d'autres pays ou pour sa propre carrière.

Si cela est moins sensible dans les administrations de manière générale, c'est cependant également valable pour certains de ses managers : la Fonction Publique européenne en est un bon exemple. Le langage quotidien y est un mélange d'anglais, de français et dans une moindre mesure, d'allemand et d'espagnol.

2.1.b Le multiculturalisme

En second lieu, si le management interculturel est à la mode et fait l'objet de nombreux ouvrages, il représente néanmoins certainement une compétence clé pour les managers d'aujourd'hui et de demain.

Le management interculturel vise à améliorer les interactions dans le milieu de travail. En effet, l'immersion dans un univers étranger génère parfois des incompréhensions face à des codes culturels différents, pouvant aller jusqu'à une souffrance individuelle inacceptable. De plus, cette incompréhension ou cette souffrance peuvent entraîner des dysfonctionnements, qui vont retentir sur la performance de l'équipe. Le management interculturel consiste donc à construire des ponts entre porteurs de cultures différentes, afin de minimiser les conséquences négatives des différences pour les individus et les entreprises mais également afin de bénéficier des ressources potentielles qu'offre chaque culture.

Mais au-delà, le management interculturel recouvre également l'étude et l'accompagnement des transferts internationaux d'outils de gestion, où le choc culturel, pour être moins visible, n'en est pas moins brutal. En effet, les outils de gestion véhiculent des conceptions de l'organisation et du travail propres au contexte culturel qui les a vus émerger (ex : représentation des rapports hiérarchiques, conception de l'autonomie et de la responsabilité). Le management interculturel s'attache alors aux modalités de mise en œuvre locale, d'adaptation et d'appropriation par les acteurs de ces outils importés.

2.1.c Les évolutions sociétales

Au-delà des différences culturelles, on peut parler d'une véritable diversité dans les organisations à travers :

- les âges : compte tenu des nouvelles données démographiques (vieillissement de la population), de l'allongement de la durée de vie professionnelle et du sentiment d'accélération du temps, qui creuse les écarts culturels entre les générations, un défi se pose au manager, pour faire cohabiter des générations de salariés aux attentes et modes de fonctionnement différents (cf. chapitre sur la gestion des potentiels)
- les sexes : les femmes sont de plus en plus nombreuses à travailler, ce qui introduit tant le besoin d'un nouvel équilibre entre vie privée et vie professionnelle que de nouveaux rapports humains au travail (les femmes y ajoutant une touche supplémentaire d'émotionnel)

On pourrait également parler des religions, du handicap, de l'éducation… Une large diversité s'offre au manager avec laquelle il doit non seulement composer, mais surtout optimiser.

Pour un manager, gérer la diversité, c'est aider ses collaborateurs à travailler ensemble malgré leurs différences.

Femmes et carrières : mieux prendre en compte la diversité

Directeurs des ressources humaines, chasseurs de tête et coachs d'entreprises le disent de plus en plus : si les femmes n'accèdent pas à des postes de pouvoir, c'est aussi parce qu'elles ne le veulent pas toujours. Plus ou moins consciemment, certaines pratiquent une forme d'autocensure. [...]

Selon Caroline Golenko, associée de Neumann International, un cabinet de chasseurs de tête : « Les femmes hésitent à prendre des postes plus élevés parce qu'elles craignent de mettre en péril le reste de leur vie, leur famille notamment. C'est assez nouveau, poursuit-elle : aujourd'hui, elles ont le recul devant les carrières réussies de leurs aînées, qui ont dû sacrifier une partie de leur vie privée. » […] D'autant, rappelle Valérie Toranian, directrice de la rédaction de ELLE, que ce questionnement rencontre une autre tendance très à la mode chez les plus jeunes : la valorisation de l'intime, la quête de l'harmonie personnelle, la qualité de la vie, le temps pour soi. […] Les femmes ont peur de mettre leur couple en péril en faisant carrière. […]

Pour d'autres femmes, l'autocensure prend une forme différente : c'est le syndrome de la bonne élève, selon l'expression d'Eliane Moyet-Laffon, présidente du club HRM Women, un club de femmes cadres supérieures. « Contrairement aux hommes qui n'ont aucun complexe, les femmes n'osent pas réclamer les postes qui leur font envie. Comme l'élève qui a bien travaillé attend d'être récompensé par la maîtresse, elles attendent qu'on pense à elles spontanément pour les distinguer. […]

Outre les arguments éthiques, il y a souvent des phénomènes d'inhibition, voire de peur face au pouvoir ; « La position de pouvoir est une position de solitude, cela sous-entend de trancher. [..] Exercer le pouvoir, c'est supporter de passer pour un méchant, un incapable ou un usurpateur, ou parfois les trois à la fois, assure Sylviane Giampino (psychanalyste). Tout le monde ne le peut pas. D'autant que, pour des raisons liées, là encore à la culture, les femmes sont moins spontanément capables que les hommes de séparer ce qu'elles font et ce qu'elles sont. Souvent, leurs identités personnelle et professionnelle sont plus mélangées, moins clivées, ce qui peut les rendre plus vulnérables face à la violence du pouvoir ».

(Source : magazine hebdomadaire ELLE, article d'Anne-Cécile Sarfati, 21/3/2005)

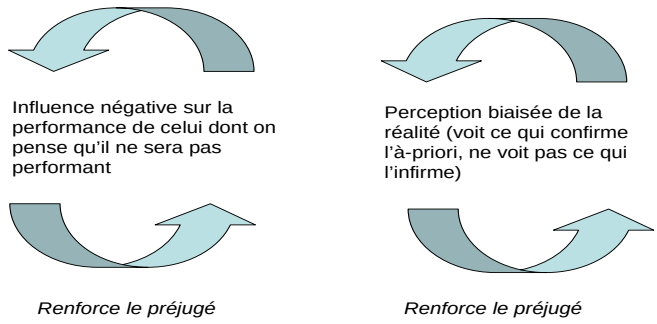
2.1.d Tirer parti de la diversité

Les entreprises, qui sont dorénavant confrontées à une grande diversité, doivent apprendre à encadrer et mettre en valeur ce potentiel.

● Un travail sur les préjugés

Un travail en profondeur s'impose. Il s'agit tout d'abord de vaincre et dépasser ses préjugés, ce qui suppose au préalable d'en prendre conscience car ils font souvent parti du monde de l'inconscience et du tabou.

Le double cercle vicieux des préjugés



Ensuite, il faut dépasser les tabous et parler ouvertement des différences. Les différences de style créent souvent des difficultés au quotidien. Pour les résoudre, il est indispensable d'oser aborder ouvertement le sujet, sans s'arrêter à une résolution superficielle des problèmes. C'est souvent par la

connaissance et la compréhension de l'autre que l'on résout durablement les difficultés liées à des préjugés.

● Revoir les pratiques

Pour promouvoir effectivement la diversité, l'entreprise doit souvent revoir ses pratiques de management. Il est essentiel de mettre en cohérence les pratiques et les valeurs. Chercher à valoriser la diversité aura peu d'impact si, dans les faits, les pratiques de l'entreprise contribuent à discriminer certaines catégories de salariés.

Par exemple, les promotions et notamment l'accès aux hautes sphères de la hiérarchie, se font souvent en grande partie grâce à un réseau informel de relations (cooptation) : on fait souvent le constat que la nature humaine tend à se regrouper par profils similaires qui « rapprochent », réseaux d'anciens d'écoles, même centres d'intérêts ou de loisirs etc.. C'est comme cela que, dans certains secteurs d'activités, on ne trouve en France que des personnes de même profil, sous couvert d'une filière de telle ou telle « grande école ». Un talent dont le profil ne correspond pas à la norme de ces réseaux a moins d'occasions de cultiver ces relations informelles et pourrait voir ses chances de promotion réduites.

Il ne s'agit pas de lutter contre ces réseaux d'anciens mais d'en créer d'autres, maîtrisés, au sein de l'organisation, qui vont les « diluer » et ainsi créer pour chacun des nouvelles opportunités relationnelles. L'enjeu des réseaux est par ailleurs largement décrit dans le chapitre sur le management transversal.

2.1.e Les atouts de la diversité

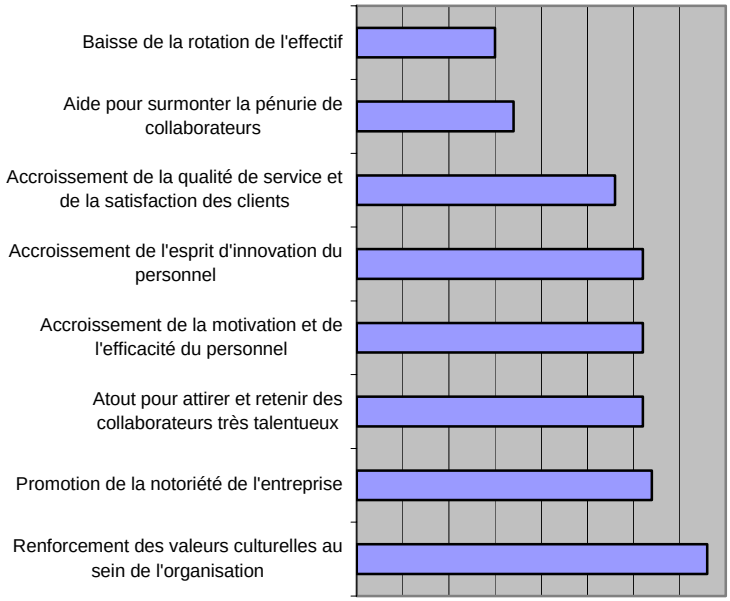
Il ne s'agit pas seulement d'afficher un effet de mode ou d'annonce, mais d'apprendre à faire travailler ensemble des personnes de styles, de cultures et de sensibilités différentes. Cela devient un véritable atout stratégique pour les entreprises qui arrivent à tirer parti des différences et créer une grande richesse de la variété des points de vue.

Le manager peut utiliser la diversité culturelle comme levier de performance dans son unité. En créant des confrontations de points de vue, cette diversité devient à la fois source d'enrichissement réciproque (porteur d'innovation) et de développement relationnel (porteur de leadership).

« Une équipe devrait valoir plus que la somme de ses parties » : 1+1 =3

Par ailleurs, le défi de l'internationalisation, pour certains grands groupes, comporte l'intégration de cette diversité, pour en faire un atout sur les marchés locaux : compréhension des enjeux globaux du groupe associée à une bonne perception des contingences locales. Le mot-clé de cette intégration est le respect : respect de la culture de chacun dans le respect de la culture du groupe. L'existence des différences culturelles dans le management d'une entreprise internationale devient un atout considérable dans la recherche d'une position compétitive forte.
Une étude menée auprès de 200 entreprises européennes a montré que celles qui ont une politique de promotion active de la diversité en tirent les bénéfices suivants :

(*Source : Rapport « coûts et avantages de la diversité » publié en octobre 2003 par la Commission européenne*)



2.2 La maîtrise du temps

C'est la seconde compétence clé pour le manager de demain. En effet, notre époque se caractérise par un rapport très tendu au temps. Alors qu'on pensait

que les 35 heures allaient « nous donner du temps », on constate que les emplois du temps sont de plus en plus surchargés. La pression du temps s'accroît avec des exigences de réponses immédiates et de productivité plus grande, des cycles de plus en plus courts… Il faut donc sans cesse innover, s'adapter et faire preuve de réactivité, face à des échéances qui se raccourcissent toujours davantage.

2.2.a Le temps individuel

Dans une première étape, il s'agit pour le manager de renforcer ou d'acquérir une nouvelle compétence : avoir le contrôle de son temps, c'est-à-dire la capacité de l'allouer en fonction de ses véritables priorités. Cela s'apprend, plus ou moins, par l'expérience ou à l'aide d'un certain nombre d'ouvrages, en suivant un stage de formation ou bien avec les conseils d'un consultant.

La journée d'un cadre s'apparente souvent à une course contre la montre. Un dirigeant ne disposerait en moyenne que de 7 minutes de concentration d'affilée ! Les nouvelles technologies, que représentent les messageries électroniques et les téléphones portables, permettent de joindre n'importe qui à n'importe quel moment et on s'attend désormais à ce que son interlocuteur réponde de façon quasi instantanée. La pression est de plus en plus forte pour produire toujours plus en moins de temps.

Exemple : Tous les trois ans, le directeur général de Schneider Electric en Australie commande un audit de la gestion de son temps.

Malgré des avis partagés sur la pertinence de ces formations « théoriques » à la gestion du temps, trois pistes intéressantes semblent se dégager, sur lesquelles chaque cadre peut s'interroger utilement :

● La prise de conscience de ses erreurs

Il faut prendre conscience de la valeur de son temps : le temps ne se stocke pas et ne se renouvelle pas, le temps passé est donc irrémédiablement perdu. Lorsqu'on réfléchit de la sorte, on se consacre à ce qui est réellement important.
Il faut aussi prendre conscience de l'élasticité du temps. En général, plus on dispose de temps pour effectuer une tâche, plus on prend du temps sans que le résultat soit meilleur pour autant.
Il faut également connaître ses défauts et essayer de combattre toutes les sources qui nous volent du temps.

Jean-Louis Servan-Schreiber, dans son ouvrage « Le nouvel art du temps », a répertorié les principales causes dans l'entreprise qui, mieux gérées, peuvent permettre de reprendre du temps. Voici une liste non exhaustive des sources de perte de temps, qui peut constituer autant d'axes de progrès pour rechercher une meilleure performance :

1- Les sources externes au salarié

- *Rendez-vous qui s'éternisent*
- *Appels téléphoniques imprévus ou inutilement longs*
- *Porte toujours ouverte par devoir de disponibilité*
- *Réunions mal préparées, mal gérées ou inutiles*
- *Manque de compétences du personnel, réparation des erreurs de ses collaborateurs*
- *Patrons chronophages, requêtes immédiates ou superflues*
- *Pannes de matériel*
- *Environnement de travail peu propice à la concentration*

2- Les sources internes au salarié

- *Priorités et objectifs confus et changeants*
- *Gestions prioritaires des urgences, au détriment des tâches importantes*
- *Planifications irréalistes*
- *Perfectionnisme*
- *Attention excessive aux détails*
- *Manque d'informations préalables*
- *Manque d'organisation personnelle et d'ordre*
- *Tendance à reporter les tâches peu appréciées*
- *Pas d'échéances*
- *Difficulté à déléguer*
- *Inaptitude à dire non*
- *Décisions trop rapides donnant lieu à des retours en arrière*

● Apprendre à en faire moins et lâcher prise

Plutôt que d'en faire plus dans un minimum de temps, il s'agit de clarifier ses priorités et de mieux gérer celles qui sont imposées par les autres. Traiter les urgences au fur et à mesure qu'elles se présentent est l'un des principaux pièges de la gestion du temps. Pour ce faire, lorsque le rythme s'accélère et que le stress augmente, le réflexe à acquérir est de faire un bilan et de remettre tout à plat.
Non seulement il faut garder la maîtrise de son temps, mais également, gérer son entourage en apprenant à dire « non » et contribuer à éduquer les autres.
Ainsi, pour récupérer du « temps », il faut accepter l'idée de ne pas pouvoir tout faire … pour réussir le plus important.

● S’organiser

Une fois les priorités clairement définies et en pleine conscience de ses défauts, il faut s’attacher à améliorer son efficacité. Une bonne organisation permet de gagner du temps :

- faire preuve d’un minimum de rigueur
- savoir planifier pour être en mesure d’anticiper afin de garder la maîtrise de son temps. Cela suppose quelques règles de bases telles que : remplir son agenda en fonction de soi mais en intégrant les contraintes des autres, placer en priorité les sujets vitaux, regrouper les tâches pour être plus efficace, mais aussi prévoir des imprévus pour se laisser des marges de manœuvre

Les suédois ont une gestion du temps à la fois plus rigoureuse (les heures de réunion sont respectées) et plus flexibles (les heures de début et de fin de journée sont au libre choix des personnes).

Par ailleurs, les choses n’étant jamais figées, il faut paradoxalement faire preuve d’une très grande souplesse et savoir réorganiser son agenda pour s’adapter au contexte en perpétuelle évolution. Enfin, le recours à l’expérience permet d’anticiper tel évènement qui n’était pas prévu.

La gestion individuelle du temps du manager doit également s'inscrire dans le rythme de l'entreprise. Certaines organisations ont intégré, dans leurs outils de pilotage, un système d'aide à la gestion du temps des managers, en fixant des étapes dans la vie de l'entreprise. On peut citer le "calendrier du manager" chez Siemens, ou le "management cycle" de Lafarge.

L’enjeu est de regagner le contrôle de son temps là où beaucoup se contentent de réagir.

2.2.b Le temps de l’équipe

Après l’apprentissage du temps individuel, avec plus ou moins de succès selon les individualités et leur sensibilité à cet aspect, un deuxième niveau de réflexion autour de la gestion du temps s’impose.

Cette réflexion tourne autour de la performance collective. En effet, comme cela a été relevé dans le paragraphe sur la motivation, accorder de la souplesse dans l’organisation du travail personnel est un levier de performance. Cela donne de l’attention (le manager sait ce qui est important

pour chacun de ses collaborateurs car il a pris le temps de le leur demander), de la confiance (notion d'empowerment : il y a une obligation de résultats mais pas de moyens) et donc in fine, cela valorise le collaborateur et ainsi le rend performant. Mais cela demande parallèlement au manager d'acquérir une compétence forte de gestion collective du temps, au-delà de la première étape décrite ci-dessus de gestion de son propre agenda : gestion des emplois du temps de son équipe, gestion des absences programmées, points d'étape dans le processus de contrôle associé à la délégation … Le tout associé à une bonne dose d'écoute et d'empathie !

Parallèlement, la coexistence de perceptions différentes du temps par les membres d'une même équipe est un facteur de stress, qui doit être pris en compte et géré par le manager, au travers de la recherche d'une définition commune du temps de l'équipe.

2.2.c Le temps dans le changement

Enfin, au-delà du temps de l'équipe, le manager doit acquérir la capacité à intégrer le rythme du changement, qui, comme nous le verrons plus loin, dépend à la fois de la culture de l'organisation et à la fois de l'ampleur du changement. Pour cela, il doit avoir réfléchi au changement en lui-même, être convaincu ou se convaincre de la nécessité de changer et savoir-faire partager l'envie de changer. Cela passe par une dimension de prise de recul et une dimension forte de communication (argumenter, écouter, convaincre). Ces compétences ne sont pas innées et leur acquisition ou leur développement exigent que le manager y alloue une part de son temps individuel.

2.3 La personnalisation du management

En évoquant la diversité qui s'impose au manager, on voit d'emblée qu'on ne peut pas parler d'un seul style de management, mais plutôt de pratiques managériales adaptées à chaque individu.

Le manager de demain doit donc élargir son registre managérial, pour pouvoir adopter le ton juste avec chacun de ses collaborateurs. Face à la diversité, le manager qui veut optimiser les résultats de son équipe doit se mettre à la portée de chacun de ses collaborateurs et identifier pour chacun d'entre eux ses leviers de motivation et les pratiques managériales les mieux adaptées.

L'écoute et l'empathie font donc plus que jamais partie des compétences clés pour un manager. La connaissance de méthodes pratiques de psychologie

appliquée, telles que l'Analyse Transactionnelle ou la Programmation Neuro-Linguistique (PNL), par les clés comportementales qu'elles donnent pour entrer facilement en relation, constitue un atout certain en ce domaine.

La pratique de la PNL pose que si, dans une situation de communication, nous changeons notre comportement, celui des autres acteurs change aussi. Aussi, nous devons admettre que nous ne changeons pas les autres, mais que toute modification de notre propre comportement aura une influence.

Entrer facilement en relation

- Trouver sa place : la distance conversationnelle de confort

- Se mettre en phase : le mimétisme comportemental

- S'accorder au registre sensoriel (visuel, auditif ou kinesthésique)

(Source : « La PNL – Communiquer autrement » par Catherine Cudicio)

Le besoin d'écoute et d'empathie est particulièrement sensible dans le domaine du développement des collaborateurs, ainsi que nous l'avons vu dans le chapitre sur la gestion des potentiels. Désormais, le manager en charge d'équipe est bien souvent évalué davantage par la progression de ses collaborateurs que par sa contribution directe aux résultats. On peut même aller jusqu'à dire que sa contribution directe aux résultats globaux de l'organisation EST sa capacité à constituer et entretenir le vivier de compétences de son équipe.

« Le développement des gens pour le développement du business »

« Le développement du business par le développement des gens »

Plus généralement, le manager doit développer de nouvelles ressources. Il devient un manager-coach et doit répondre à trois défis particuliers :

- la connaissance de ses équipes, les nouvelles approches de l'évaluation des collaborateurs et leur performance
- la gestion des motivations individuelles et collectives, dans un système de valeur de plus en plus complexe
- le développement et la progression des équipes dans des structures flexibles, éclatées ou transversales

Enfin, dans le cadre de la personnalisation du management, le management à distance constitue un véritable cas particulier, voire un défi pour le manager

de demain. En effet, les réorganisations des entreprises issues de la sous-traitance, les délocalisations ou l'internationalisation de leur fonction de production conduisent à instaurer un management déporté (c'est-à-dire qu'il n'y a pas de proximité entre le manager et ses équipes de par l'éloignement géographique et culturel, la non appartenance à la même entreprise…). Privé des atouts du quotidien et de la communication non-verbale, le manager peut se sentir tenu d'acquérir un style de management quasi-devin, pour connaître ses collaborateurs et leurs attentes. A cet égard, les NTIC peuvent lui être très utiles, car elles permettent de conserver un contact régulier par écrit, par oral et même en image (visioconférence). Cependant et de manière très réaliste, à défaut d'une compétence spécifique, le manager doit tout simplement avoir pleinement conscience de la vigilance renforcée qu'il doit avoir à l'égard de ses collaborateurs lointains.

2.4 La pensée globale et transversale

« Maximiser son résultat au détriment du résultat global est un crime à l'entreprise »

2.4.a Problématique

Les organisations deviennent de plus en plus complexes. On peut déjà aujourd'hui trouver au sein d'une même entreprise différents types d'organisation : une organisation verticale, une organisation par projet, une organisation en réseau etc. Elles existent parallèlement et demandent en même temps des nouveaux mécanismes de coordination et de pilotage, qui seront détaillés dans le chapitre sur le management transversal.

La complexité des organisations ajoutée à la recherche de maximisation du profit suppose que le manager travaille de plus en plus sur les interfaces. On demande au manager non pas de maximiser le profit de son seul périmètre mais le profit global de l'entreprise. Cela suppose de mettre en place des systèmes de reconnaissance où l'on recherche à évaluer la performance collective plus que la performance individuelle.

2.4.b Le management transversal : une compétence sociale d'avenir

L'importance croissante du management transversal dans les entreprises nécessite de nouvelles compétences chez les managers, parties intégrantes des compétences sociales.

Il s'agit de compétences de communication, de coopération, d'esprit d'équipe, mais aussi la négociation et les techniques liées à l'art de

convaincre dans des rapports ni hiérarchiques ni client-fournisseur. Elles concernent également l'ouverture d'esprit et la vision systémique du monde. Le syndicat allemand IG Metall résume ces compétences dans la capacité à alimenter un groupe en bonnes idées.

L'évaluation par le 360°, décrite dans le chapitre sur la gestion des potentiels, est l'un des outils les plus formalisés pour mesurer le comportement transversal des managers. Chez Renault, les cadres concernés par le 360° sont évalués par huit collègues hors hiérarchie. Ils sont ainsi incités à participer d'avantage aux projets transverses.

2.4.c L'acquisition de comportements transverses

Ces compétences s'acquièrent dans la durée. Selon le ministère de l'innovation et de l'information, dans l'Etat de Victoria en Australie, le développement des comportements transverses nécessite des changements progressifs et non radicaux, de la part des salariés mais également des clients ou citoyens : on parlera alors d'un « reshaping » ou travail de fond pour modifier les comportements.

Le dispositif le plus répandu consiste à faciliter la **mobilité interne** dans l'entreprise. Chez Alcatel, le parcours de carrière transversal prépare le manager aux différents angles de vue, pour développer son aptitude à faire face à de nouveaux métiers et à de nouvelles organisations. Ce parcours lui permet d'utiliser les meilleures ressources de l'entreprise quel que soit le poste occupé. Le dirigeant de la filiale malaisienne d'Alcatel s'appuie ainsi régulièrement sur les contacts de ses anciennes expériences en Amérique du Sud pour répondre aux enjeux de son activité asiatique.

Pour être accessible à l'ensemble des salariés, la mobilité interne dans les grands groupes internationaux nécessite un dispositif efficace, à l'image du dispositif « Accor Job » qui facilite les évolutions entre pays et entre marques.

Parallèlement à la mobilité, certaines entreprises ont inscrit le développement des compétences transversales dans leurs **cursus de formation interne**. La formation dispensée par l'académie Accor, l'université interne de l'entreprise, intègre le développement de ces compétences dans le parcours des stagiaires.

On notera l'évolution de certaines entreprises vers une autre forme de **gestion transversale de l'emploi**, complémentaire à la mobilité

géographique. Chez Sony Europe, les fonctions ne sont pas décrites par fiches de poste, mais par mission. Cette gestion donne plus de flexibilité dans le travail et le personnel peut être amené à réaliser plusieurs missions simultanément.

L'acquisition des compétences transversales se fait généralement sur un mode itératif : les systèmes les plus efficaces alternent une mobilité interne à l'entreprise, un élargissement progressif du champ des missions et un accompagnement pédagogique individuel ou dans l'université d'entreprise.

3 LE MANAGER COMME LEVIER DE PERFORMANCE

On peut considérer, pour une organisation dans une approche proximité, que la prise de conscience par le manager de l'importance de son développement personnel est un levier de performance. Cela passe par un important travail sur soi, par une dimension active de communication et enfin par un rôle moteur dans la nécessaire adaptation en permanence de l'organisation à son contexte.

3.1 La connaissance de soi

Dans les agendas surbookés des managers d'aujourd'hui, trouver du temps pour soi est un défi, d'autant plus que c'est très rarement perçu par l'intéressé comme une priorité. Et pourtant, prendre le temps de s'interroger sur soi, sur son parcours, les évolutions dans ses aspirations profondes, la réussite ou non de la conciliation des vies privées et professionnelles de tous les membres de la famille … est un investissement qui permet d'acquérir une maturité certaine. Celle-ci gagnera à être mise au profit de comportements moins marqués, sans excès dans l'affichage des choix de vie retenus (dans la conciliation des vies privée et professionnelle), de façon à s'accorder plus facilement à la diversité de son environnement.

L'évaluation annuelle, a fortiori si elle se fait sous la forme d'un 360°, est une occasion de réflexion sur soi mais qui n'est pas toujours saisie par le manager. D'une part parce qu'elle est parfois liée à des domaines émotionnellement beaucoup plus sensibles comme la rémunération, qui monopolisent donc l'attention et d'autre part, parce qu'elle est souvent perçue comme l'aboutissement des efforts plutôt qu'un point de départ.

Ceci dit, le manager qui a acquis la capacité de mener un travail sur soi, qu'il soit rapide ou approfondi, réalisé seul ou à l'aide d'un coach, fait preuve d'un réalisme sur soi, d'un pragmatisme et d'une humilité qui peuvent le

porter dans certaines situations de crise, car ces atouts lui permettent de prendre du recul par rapport à la situation, de mieux la vivre et donc de mieux la gérer. Il s'agit bien pour lui, dans ce cas, de se protéger de situations émotionnellement trop lourdes pour rester performant.

Les limites de l'empathie …

Définition (Larousse) : Faculté intuitive de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent

Permuter ses références, c'est pratiquer l'empathie. Si nous ne mettons pas en doute l'efficacité de l'empathie, en revanche, il est permis de tracer les limites de la permutation de références. Quand on est totalement pris dans le jeu qui se déroule, on devient bien moins efficace en cas de difficulté, du fait même de cette implication qui empêche de sortir du cadre pour trouver des solutions. En d'autres termes, si vous souffrez des souffrances des autres, il vous est difficile de leur venir en aide car vous n'avez plus le recul nécessaire pour considérer les problèmes dans leur globalité.

(Source : « La PNL – Communiquer autrement » par Catherine Cudicio)

Enfin, le manager qui sait s'écouter (et écouter les signaux d'alarme que peut lui envoyer son corps – voir le paragraphe sur le « burn-out » dans le chapitre 2) dispose d'un atout fantastique car il connaît ses limites et peut donc optimiser la gestion de sa ressource individuelle en conséquence. Associée à une pratique d'empowerment, cet atout est un levier de performance individuelle (et conséquemment collective) très efficace.

3.2 Un témoin de communication

Il est complètement banal d'écrire que le manager doit être un bon communicant. Les paragraphes sur la motivation et la gestion des potentiels rappellent combien la maîtrise des techniques de conduite d'entretien et d'écoute sont indispensables pour répondre aux attentes de plus en plus précises et individualisées des collaborateurs.

Cependant, au-delà de cette première approche, le manager, par l'enthousiasme et la conviction naturelle qu'il manifeste (ou non) dans le relais des messages de l'organisation, est un témoin rassurant et/ou un guide pour son entourage. Au-delà des compétences techniques formellement identifiées dans le domaine de la communication, c'est par son comportement non-verbal que le manager se fera le meilleur acteur de la performance collective. Cette compétence, si elle peut se travailler quand on

en a conscience, ne se décrète cependant pas. Elle vient (ou non) après une réflexion sur soi et sur son engagement dans l'organisation.

La PNL, à cet égard, peut aider le manager à travailler la congruence de ses comportements, à tout le moins à prendre conscience de leurs éventuelles incongruences.

Quand on qualifie un comportement de « sincère », « d'authentique », de « vrai », cela veut dire que tous les moyens d'expression s'accordent pour délivrer le même message ou des messages qui se complètent ou se renforcent. Par exemple, les gestes soulignent, appuient un mot ou une phrase, le ton et le volume de la voix améliorent la compréhension des mots. En PNL, on dit que ce comportement est congruent. Face à un comportement congruent, on se sent à l'aise, les messages sont lisibles, sans ambiguïté. A l'inverse, certaines personnes mettent les autres mal à l'aise sans qu'il soit possible de relier ce malaise à un fait précis ou une intention exprimée. La PNL montre que ces personnes émettent des messages contradictoires, dont le mélange provoque des ambiguïtés, rend difficile la lecture des comportements, élève le niveau d'incertitude et induit un malaise chez les autres acteurs de la situation. Le sourire commercial ou l'amabilité forcée qui nous font commenter en aparté « trop poli pour être honnête » sont des exemples fréquents d'incongruence.

Dans toutes les situations de communication, la qualité et l'efficacité d'un message se mesurent par sa congruence ; il n'y a pas de charisme sans congruence.

(Source : « La PNL – Communiquer autrement » - Catherine Cudicio)

3.3 Un entrepreneur du changement permanent

Prendre des décisions est le travail le plus important du manager, qui est aussi le plus difficile et le plus risqué.
Dans un environnement en constante évolution, le manager doit savoir trouver en lui-même une nouvelle ressource pour gérer le stress de cette situation.

L'importance pour le manager, de l'acceptation de ses émotions (dont la peur induite par le stress de la décision à prendre) et de la confiance en son intuition, deviennent des compétences qui font la différence.
Le manager parvient ainsi à s'approprier le rythme du changement et réussit par son exemple à faciliter l'effort d'adaptation de ses collaborateurs.

Savoir se fier à son intuition

« Avec la dérèglementation du marché, nous n'avons plus le temps de nous lancer dans une analyse exhaustive de la situation. Les décisions doivent être prises

rapidement. Cela signifie que nous devons faire au mieux avec les informations pertinentes dont nous disposons et laisser notre intuition nous guider. » (Richard Abdoo, PDG de Wisconsin Energy Corporation).

L'intuition est évidemment mieux adaptée à certaines fonctions (stratégie de l'entreprise et planification, marketing, relations publiques, ressources humaines, recherche et développement ...) qu'à d'autres (gestion de la production et des opérations, finances etc.). Cependant, tous les postes à haute responsabilité exigent un sens aigu et instinctif des affaires et ce, quelle que soit l'entreprise concernée.

(Source : « La prise de décision », Harvard Business Review)

4 SYNTHESE

En synthèse, on représentera sur un même axe les différentes compétences recherchées dans l'entreprise, ce qui permettra de les analyser avec la clé de lecture décrite en introduction : les approches production, gestionnaire ou proximité.

	Approche production	**Approche gestionnaire**	**Approche proximité**
Compétences du manager	**TECHNIQUES**	**GESTION**	**SOCIALES**
Savoir faire et savoir être	Connaissance de son métier et de celui de ses collaborateurs	Pensée analytique	Gestion de la diversité Maîtrise du temps Empathie Vision transversale

A RETENIR

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

1) Il n'y a **pas de moule** du manager parfait et, en lisant les ouvrages qui traitent de management, on ne peut qu'être effrayé par ce qui est attendu aujourd'hui du manager. Et pourtant, le manager de demain ne sera pas davantage un SurHomme que celui d'aujourd'hui. La quadrature du cercle imposée pour prendre de bonnes décisions, rapidement et en faisant en sorte qu'elles suscitent l'adhésion, demeure. Il faut donc rester modeste et réaliste quand on parle des compétences du manager de demain.

2) Lorsque l'organisation commence à s'intéresser à ses parties prenantes, le manager voit son environnement se complexifier très rapidement. La gestion de la **diversité**, qu'elle soit multiculturelle ou sociétale, la maîtrise du **temps** (individuel, collectif et du changement), la **personnalisation** du management et enfin l'acquisition d'une **pensée globale et transversale**, seront des compétences clés pour le manager de demain.

3) Parallèlement, sa confiance en son **intuition**, ses capacités d'**adaptation**, de **remise en cause**, de prise de **recul** et de protection de soi, constituent ses plus sûrs atouts vers une performance individuelle et collective durable.

4) Enfin le manager doit s'approprier le **rythme** du changement et le relayer par son exemple.

PARTIE II

LES LEVIERS DE PERFORMANCE DANS LE MANAGEMENT DE L'ORGANISATION

Au-delà du management des hommes, le management de l'organisation est un deuxième axe pour l'amélioration de la performance.
La mission l'a étudié sous quatre aspects : le pilotage, la prise de décision, la conduite du changement et le management transversal.

Chapitre 4 LE PILOTAGE DE L'ORGANISATION

Le pilotage de l'organisation, parce qu'il permet une vision globale et inscrite dans le temps de la performance collective est nécessaire pour l'identification des axes d'amélioration.
Pour ce faire, les organisations ont inventé et mis en place des indicateurs de mesure, puis des outils, confiés à des acteurs du pilotage.

1 LES CRITERES ET LES INDICATEURS DE PILOTAGE

Il est nécessaire de définir un langage commun en terme d'indicateurs de mesure de la performance.

1.1 Trois axes : productif, marchand et financier

La performance est d'abord déterminée en terme de production ou de **productivité** (par exemple : productivité du travail ou du capital).
Le deuxième niveau, marchand, se reflète en terme de **compétitivité** et se traduit en gains ou en pertes de parts de marché.
Le troisième niveau, financier, s'exprime en terme de **rentabilité**. Il se traduit par le profit généré par l'entreprise ou encore par le volume de capitaux investis dans l'entreprise.

L'évolution contemporaine consiste à passer d'une mesure locale et partielle de la performance à une mesure prenant en compte son caractère global. Pour que l'entreprise connaisse une réussite durable, elle doit être à la fois productive, compétitive et rentable dans la durée.

Ce sont là les vrais facteurs de réussite, beaucoup plus que la concurrence par le prix, la diminution des coûts salariaux ou la maximisation du profit par action. Ce mouvement implique dès lors une traduction en terme de pilotage.

1.2 L' approche gestionnaire

Lorsqu'une organisation développe une approche gestionnaire, elle est amenée à enrichir ses indicateurs de pilotage.

1.2.a Intégration de la qualité

La fonction taylorienne, exclusivement centrée sur la fonction de production (relation entre la combinaison des facteurs travail / capital et quantité produite), doit être enrichie et prendre en compte d'autres fonctions, comme :

- l'investissement immatériel (dépenses de recherche et développement, de logiciels, de formation des salariés, de publicité)
- la qualité des contributions en travail indirect (maintenance, programmation, contrôle qualité)

- le respect de 4 critères dits CQFD : Coût, Qualité, Flexibilité (disponibilité par rapport au système de production), Délai (capacité du personnel à faire face à des situations nouvelles, des « évènements »)

La démarche de qualité totale (Total Quality Management) illustre un pilotage par une variable non quantitative : la qualité.
Dans les industries traditionnelles, le « contrôle qualité » et le « zéro défaut » sont souvent devenus des mots d'ordre. Pour ne pas distribuer au consommateur des produits de mauvaise qualité, des efforts considérables ont été déployés pour inspecter et tester les lignes de production.

Démarche qualité

Les démarches qualité ont pour ambition à la fois de dire ce que l'on fait, d'analyser afin d'améliorer les processus, de mettre en œuvre et enfin de mesurer les résultats.

L'objectif recherché est de favoriser l'adhésion, la coopération, le dialogue et de générer de l'enthousiasme (la grande majorité des salariés ont envie de bien faire leur travail, d'être reconnus, estimés...). Cela suppose de mettre en place des indicateurs adaptés à l'évaluation individuelle des résultats.

Ce processus qualité illustre en lui-même les fondamentaux du management : donner une vision et évaluer le résultat. L'accent mis sur le management par la qualité permet d'animer le management de proximité.

Toutefois, plusieurs dirigeants interviewés par la mission ont souligné les limites de la démarche qualité, entreprise dans les années 80 et développée dans les années 90.

Renault a ainsi abandonné, dans les faits, la démarche de « qualité totale » initiée par Raymond Lévy. Elle devenait une contrainte impérative, trop lourde à gérer et se rigidifiant.

La mission 2004 a retrouvé largement ce discours critique sur la lourdeur de la démarche qualité, y compris chez les syndicalistes suédois de TCO.

Cette exigence de qualité se retrouve tout autant dans les entreprises de service. Par exemple, pour Dalkia en Suède, un technicien peut conduire le client à résilier un contrat à cause d'un problème de comportement.

1.2.b Vers une compétitivité plurielle

La « compétitivité prix » est désormais élargie en une « compétitivité hors prix », fondée en particulier sur :

- la qualité (produit, logistique, service après-vente)
- la capacité à satisfaire le client dans sa demande de diversité et de rapidité
- la capacité à anticiper les besoins de ce client sur un marché évolutif, en disposant à cette fin d'une certaine avance technologique (variété des services rendus, délais, innovations)

Ce n'est plus le produit brut qui fait vendre, mais son image ou les services qui lui correspondent. En Suède, le syndicat SEKO résume ainsi le nouveau paradigme des entreprises, à travers l'exemple de Volvo : « nous fabriquons des camions, mais nous vendons des solutions de transport ».

A l'autre bout de la planète, la société australienne Connex, qui opère la majorité des transports de la communauté de Melbourne, ne se définit pas comme une société de transport. Le but du client n'est pas de prendre le train, mais le client veut aller d'un point à l'autre de manière sûre, efficace et avec un certain confort. Un glissement s'effectue ainsi d'une société de transports à une entreprise de services. La performance de l'entreprise ne se mesure dès lors pas seulement sur le coût ou la rapidité, mais également sur des variables qualitatives comme l'accueil ou le caractère agréable du transport.

Ainsi, la compétitivité opérationnelle est liée fortement à la notion de valeur. Or, il y a des conceptions très différentes de la valeur, qui peuvent mettre plus ou moins l'accent sur la qualité ou le respect de l'environnement et des producteurs. Cette diversité des sources de valeur rend nécessaire la labellisation par exemple au moyen des normes.

1.2.c Plusieurs échelles de rentabilité : approche proximité

La notion de rentabilité tend également à se complexifier en conjuguant des contraintes à court terme, mais aussi à long terme, en particulier si elle est portée par les « fonds d'investissement éthiques ».
Surtout, la performance n'est pas seulement la maximisation du profit, même à long terme, mais davantage l'équilibre entre différents acteurs et différentes finalités. Cette définition implique de nouveaux modes de relations sociales, puisqu'elle se réalise par la négociation et le compromis.

2 LES NOUVEAUX ACTEURS DU PILOTAGE

Cette nouvelle dimension des indicateurs est parallèle à une évolution des acteurs du pilotage.

2.1 Le nouveau couple actionnaires-managers

Les entreprises contemporaines se définissent par une séparation complète entre l'apport de capitaux et la gestion : les actionnaires confient la gestion de la firme à des managers.

Alors que la propriété tend à se diffuser et à se distribuer entre des actionnaires toujours plus nombreux, on assiste en parallèle à une professionnalisation de la gestion, qui suppose des compétences et une qualification de plus en plus spécialisées. Le « manager », dont le rôle en matière d'innovation est souligné par l'économiste autrichien Schumpeter, apparaît alors comme un nouvel acteur de l'entreprise, essentiel à sa stabilité et à son essor. Se développe, au sein des entreprises, une « classe managériale », détentrice d'un pouvoir autonome qui vient concurrencer celui des actionnaires propriétaires et dont la légitimité, fondée sur le savoir, se pose en rivale de celle des actionnaires, assise sur la propriété des moyens de production.

Le problème qui se pose alors est de savoir si les managers ne vont pas profiter de leur position privilégiée (meilleure information sur l'environnement de l'entreprise, …) pour poursuivre un objectif différent de celui des actionnaires, à savoir la maximisation du profit.

Dès les années 30, Berle et Means (« the modern corporation and private property ») ont développé la thèse selon laquelle les managers allaient orienter la gestion des firmes selon leur propre intérêt. Cette thèse connaît aujourd'hui un regain d'intérêt, avec le développement de la théorie du gouvernement d'entreprise (« corporate governance »), qui étudie les dispositifs permettant aux actionnaires de discipliner les managers.

Or, il existe deux formes principales de contrôle des managers :

- le contrôle externe : les firmes mal gérées constituent des cibles naturelles pour les acquéreurs, qui peuvent lancer des OPA. Les managers, craignant d'être licenciés en cas de changement de propriétaire, sont incités à maximiser le profit de la firme. Ce contrôle par le marché financier, très développé dans le monde anglo-saxon, n'est efficace que si plusieurs conditions sont

réunies : il faut en particulier que l'actionnariat soit très dispersé et que le marché financier soit très liquide. Ce système a l'inconvénient de développer un comportement de court terme : les dirigeants hésitent à entreprendre des projets de long terme, de peur d'être sanctionnés par les actionnaires

- le contrôle interne : la seconde forme de gouvernance, particulièrement présente en Europe continentale et au Japon, repose sur le contrôle interne des managers. La politique salariale peut permettre par exemple de discipliner les managers : ces derniers sont incités à poursuivre l'intérêt des actionnaires, dès lors que leur rémunération se fait en partie sous forme d'actions. De même, les actionnaires peuvent intervenir à l'occasion du conseil d'administration, qui est chargé entre autres de nommer et de révoquer le président du conseil et les directeurs généraux

2.2 Les révolutions de la gouvernance et de la responsabilité sociale d'entreprise

2.2.a La montée de la gouvernance d'entreprise

Elle est liée aux limites des politiques économiques libérales introduites à partir des années 80.

Politiques mises en oeuvre	Limites
Libéralisation / déréglementation des marchés financiers	Echec de la régulation interne (dirigeants / conseil d'administration / actionnaires)
Création de valeur boursière comme principal système de mesure de l'efficacité des entreprises	Echec des contre-pouvoirs extérieurs (auditeurs / analyses financiers / agences de notation / commissaires aux comptes / autorités de régulation des marchés financiers)
Entrée des acteurs institutionnels étrangers (fonds de pension) dans la structure du capital des entreprises	Crise des valeurs et de l'éthique

Deux facteurs clés de risque pour les organisations ont ainsi été progressivement mis en valeur :

- l'importance de la qualité du contrôle du conseil d'administration
- la fragilité des entreprises face à un risque ni identifié ni prévu

Sur ce dernier point, les conséquences d'une mauvaise performance sont souvent plus importantes que celles d'une bonne performance.

La réponse à ces faiblesses a été ainsi la mise en place d'une « corporate governance », apparue d'abord aux Etats-Unis, sur la demande de plus en plus pressante des fonds de pension. Les « Principles of corporate governance », publiés dès 1993 par l'« American Law Institutes », définissent les attributions nécessaires du conseil d'administration :

- choisir et évaluer régulièrement les principaux dirigeants, fixer leur rémunération et, au besoin, les remplacer
- superviser la conduite des affaires de la société
- examiner et en tant que de besoin, approuver les objectifs financiers de la société, ainsi que les principaux projets et plans d'affaire

La mission 2004 a pu vérifier la diffusion mondiale de ce postulat : la qualité du conseil d'administration est vitale pour la performance de l'organisation. Les critères qui la déterminent peuvent certes différer. On peut en citer par exemple trois : la transparence ; l'indépendance (absence de conflits d'intérêt) ; la compétence.

Cette « corporate governance » a pu avoir des prolongements législatifs ou réglementaires. La loi française NRE (Nouvelle Régulation Economique) en témoigne. Toutefois, même si cette problématique n'est pas traitée par la loi, par exemple dans un pays comme l'Australie, des règles de conduite peuvent être diffusées par les autorités boursières de contrôle.

Parce qu'elle est gage d'efficacité, la « corporate governance » touche même des entreprises qui ne sont pas soumises aux marchés financiers. Ainsi, le cabinet australien d'avocats Allens Arthur Robinson est la propriété des seuls associés. Pourtant, ce cabinet a pris l'initiative de faire venir dans son conseil d'administration, un tiers de personnalités extérieures (universitaires ou chefs d'entreprise). Ils contribuent en retour à crédibiliser le cabinet face à ses clients.

La montée de la gouvernance en France s'observe également depuis bientôt 10 ans. Dès 1995, le rapport Viénot en manifestait les prémisses.

En 2001, le cabinet Korn Ferry International a dressé un bilan de la gouvernance dans les grandes entreprises françaises. Leurs lacunes les plus frappantes sont :

- l'absence d'évaluation de la performance des conseils d'administration
- le peu de temps consacré par les administrateurs à l'exercice de leur mandat (70 heures par an, en moyenne française, contre 203 heures aux Etats-Unis)

2.2.b L'émergence de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

La gouvernance se trouve également confrontée, depuis une dizaine d'années, à un enjeu nouveau, fondé sur l'éthique de la performance et la contribution des entreprises au développement durable.

La RSE peut constituer un levier de performance dans la mesure où elle amène les organisations à reconsidérer la nature de leur performance. En particulier, la somme d'exigences nouvelles liées à la RSE tire les entreprises vers une obligation de performance, qui va bien au-delà des obligations premières de rentabilité économique évoquées précédemment.
Pour répondre à ces défis, la notion de responsabilité sociale des entreprises consiste à passer d'une logique de « share holders » (porteurs de parts sociales d'entreprise) à une logique de « stake holders » (parties prenantes des entreprises). L'entreprise doit en effet prendre en compte les attentes de la société, des « stake holders » :

- de 1er rang : parties prenantes qui entretiennent des relations contractuelles avec l'entreprise (clients / fournisseurs / actionnaires / personnel salarié)
- de 2nd rang : parties prenantes qui n'entretiennent pas de relations contractuelles avec l'entreprise mais qui peuvent subir, gêner ou favoriser les activités de l'entreprise (société civile / association de protection de l'environnement / pouvoirs publics)

La mission 2004, tout au long de ses investigations, a pu mesurer l'extension de cette logique dans les entreprises. Par exemple, la charte du groupe NEC (47 milliards de dollars de chiffre d'affaires ; 143 000 salariés à travers le monde) intègre la notion de responsabilité sociale et civique (« corporate social responsability »).

Au cours de ses recherches, la mission a identifié un exemple intéressant de diffusion à l'échelle mondiale, promue par l'Organisation des Nations-Unies.

Le Global Compact de l'ONU

Le Global Compact a été lancé en 1999 par le secrétaire général des Nations Unies, Kofi Annan, « afin d'inciter les dirigeants des multinationales du monde entier à contribuer à la résolution des problèmes posés par la mondialisation ». Aujourd'hui, 635 entreprises à travers le monde ont répondu favorablement à cette initiative et s'engagent à intégrer les neuf principes du Global Compact dans leur pratique opérationnelle quotidienne. Une fois par an, elles publient des informations sur les mesures concrètes qu'elles ont prises dans ce but et les enseignements qu'elles ont tirés de cette expérience, créant ainsi un référentiel dans le domaine des bonnes pratiques.

Parmi ces principes, on peut citer :

- ceux inspirés de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme :

« Les entreprises doivent apporter leur soutien à la protection des Droits de l'Homme universellement reconnus et les respecter elles-mêmes.

Elles doivent veiller à ne pas être complices de violations des Droits de l'Homme »

- ceux inspirés de l'Organisation internationale du travail :

« Les entreprises sont tenues de faire respecter la liberté d'association et de reconnaître le droit effectif des conventions collectives.

De plus elles doivent favoriser l'élimination du travail forcé et obligatoire sous toutes ses formes et l'abolition effective du travail des enfants.

Enfin elles doivent mettre fin à toute discrimination dans le domaine de l'emploi et de la vie professionnelle »

- Ceux liés à l'environnement :

« Les entreprises doivent respecter le principe de précaution en matière de protection de l'environnement.

Elles doivent prendre des initiatives en faveur de la promotion d'une attitude plus responsable en matière de respect de l'environnement.

Elles doivent favoriser le développement et la diffusion des technologies respectueuses de l'environnement ».

2.3 Un pilotage pluriel : la performance par le consensus

La mission 2004, en choisissant de se rendre en Suède, souhaitait explorer le thème de la performance dans un environnement où le pilotage des organisations est fortement influencé par les syndicats et par la culture de consensus.

En Suède, les syndicats participent en effet aux conseils d'administration des entreprises depuis 1974 et sont ainsi des contributeurs actifs à leur pilotage. 85 % des 4 millions de salariés sont syndiqués : les syndicats représentent donc une force considérable de négociation, y compris par leurs ressources financières. Par ailleurs, ils acceptent les règles de l'économie de marché : « si une entreprise ne vend pas suffisamment ou ne propose pas un niveau de salaire suffisant, il ne faut pas hésiter à la fermer et à en ouvrir une autre plus rentable, permettant d'améliorer le niveau de vie ».

SEKO : le design comme facteur de consensus

La mission 2004 a ainsi été particulièrement intéressée par l'initiative du syndicat SEKO. Celui-ci promeut actuellement la compétitivité de la Suède par le design. Le design est à la fois un facteur de différenciation des produits, mais également un moteur d'amélioration des conditions de travail et en conséquence de la vie des salariés.

Il peut y avoir consensus des différents acteurs sur un facteur commun de performance : le design.

Mais la société suédoise est aussi une société de consensus, où la décision doit être nécessairement appropriée par le corps social : l'exigence de transparence et de compréhension des enjeux, y compris de calendrier, accompagne la prise de décision. Il est important pour le personnel de s'assurer que toutes les alternatives ont été analysées. Il est dès lors essentiel pour le décideur de trouver les bons relais d'influence, qui ne se confondent pas forcément avec les tenants officiels du pouvoir, économique, hiérarchique ou syndical, pour accélérer le processus de décision. La prise de décision concerne également un niveau hiérarchiquement beaucoup plus bas qu'en France. Chez Michelin, pour la zone nordique, il est courant qu'avant d'accepter une offre commerciale, certains des clients, indiquent qu'il faudra qu'ils en parlent à leurs collaborateurs, ce qui est impensable en France.
Le consensus prend du temps. Cependant, une fois la décision acquise, ou tout au moins comprise, elle est appliquée rapidement. La déclinaison opérationnelle est réalisée facilement et le temps investi en amont, pour expliquer la mesure, est rattrapé, en partie, en aval, dans sa mise en œuvre.

La Suède présente certes des particularités, qui ne peuvent servir de règle générale et qui l'empêchent d'être un modèle exportable ailleurs – tous les interlocuteurs l'ont répété à l'envi.

Ce pays illustre, pour la mission 2004, une tendance lourde du management : le pilotage des organisations obéit de plus en plus à des logiques complexes et doit être partagé par les différents protagonistes. Or, la Suède démontre que cette contrainte n'est pas opposée à une performance globale et que l'investissement initial consenti pour partager la vision du dirigeant est compensé par la suite par l'implication de tous les acteurs au profit du bien commun.

2.4 La diffusion de cette logique au secteur public

2.4.a A l'étranger

Aux Etats-Unis, le prolongement dans le secteur public s'est réalisé très rapidement. Dès 1993, le Government Performance and Results Act (GPRA), exige de toutes les agences gouvernementales d'adopter un plan stratégique, de déterminer des objectifs de performance et de mesurer cette performance sur une longue période.

La gestion des performances dans l'administration implique de définir des objectifs, puis de les évaluer. Après une phase d'expérimentation pour quelques agences, les Pays-Bas ont généralisé le pilotage par les résultats.
De manière générale, les pays de l'OCDE ont beaucoup investi dans les capacités managériales de leurs établissements publics, mais ils ont peu investi dans les capacités de pilotage des administrations centrales.
Enfin, tous les pays ont décentralisé la gestion opérationnelle des ressources humaines vers les champs d'exécution. Il semble que la cohérence du système de gestion de la performance passe nécessairement par la responsabilité du gestionnaire.

En se rendant en Australie, la mission a pu constater que la diffusion de la problématique de la performance au secteur public est déjà chose ancienne. Elle s'est traduite par la création de structures ad hoc, au niveau fédéral, comme l'Australian Public Service (APS), commission pour les services publics, ou au niveau de chaque Etat. Le lien est également réalisé entre l'évaluation de la performance et les conséquences en terme de gestion des ressources humaines. Ceci est facilité par le fait que les hauts fonctionnaires sont soumis à des contrats à durée déterminée, renouvelables sous condition.

L'exemple de la Commission Européenne

Dans le cadre de la réforme de grande ampleur engagée depuis 2000, la Commission a mis en place un cycle de planification stratégique, suivi d'une traduction complète en objectifs mesurables et priorisés déclinés individuellement pour tous les collaborateurs.

2.4.b En France

L'application d'un pilotage renforcé au secteur public est encore à venir : elle semble devoir être réalisée dans le cadre d'une gestion publique rénovée, issue de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), applicable au 1er janvier 2006. La réforme française va permettre la création d'une cascade d'objectifs et une cohérence gouvernementale, ce qui constitue pour elle un véritable atout. A ce jour, aucun pays n'a mené de front une réforme budgétaire et l'introduction d'un système de gestion de la performance. L'ambition de la France est donc considérable, puisque la réforme consiste à définir des objectifs et à mettre en œuvre les moyens nécessaires à la réalisation de ces objectifs.

La performance de la gestion publique est définie par la direction de la réforme budgétaire, du ministère de l'économie et des finances, selon trois axes :

- l'efficacité, c'est-à-dire l'impact ou le résultat final de l'action publique
- la qualité du service apporté à l'usager
- l'efficience, c'est-à-dire l'amélioration du rapport entre les moyens consommés et les réalisations

Ces critères de performance ne sont pas structurellement différents de ceux qui sont appliqués au secteur concurrentiel.

La contractualisation pourrait être réalisée au sein des services de l'administration centrale ou entre l'administration centrale et les services déconcentrés.
De la même manière, des Contrats d'Objectifs et de Moyens permettent de nouer un dialogue de gestion entre un Etablissement Public et son autorité de tutelle. La LOLF pourrait en être un cadre adapté : elle déclinera des Budgets Opérationnels de Programme et des Rapports Annuels de Performance. Ils seront accompagnés d'indicateurs, qui pourraient être regroupés dans une Balanced Scorecard (voir paragraphe 3.2 du présent

chapitre) adaptée au secteur public et donc, adaptée à la nécessité d'intégrer l'intérêt général comme axe de performance.

Il sera également nécessaire de donner au gestionnaire les moyens de sa responsabilité par l'octroi d'une enveloppe globale et la suppression de toute forme de contrôle a priori en contrepartie de son engagement. Enfin, il faudra mettre en place des systèmes de contrôle performants en termes d'audit comptable financier et d'évaluation de la performance, avec une possibilité d'action ultérieure du ministère des finances.

3 DES OUTILS ADAPTES A UN PILOTAGE PLURIEL

3.1 Un pilotage souple par l'exemple

3.1.a Le benchmark

La problématique générale du benchmark a été abordée dans la première partie consacrée à l'évaluation de la performance.
Le recours au benchmark a toutefois des conséquences spécifiques en terme de pilotage des organisations. Il favorise en effet le décloisonnement.
C'est notamment le cas des centres de coûts qui, faute de mise en concurrence et d'évaluation précise de l'atteinte de leurs objectifs, se concentrent sur une défense de leur budget davantage que sur la génération de profit.

En outre, en ce qui concerne la conduite du changement, le benchmark facilite le déploiement de pratiques différentes, qui viennent d'autres secteurs ou d'autres entreprises.
Cependant, les risques de révélations « traumatisantes » sur l'écart de performance avec les meilleurs, ainsi que les difficultés à travailler avec des équipes qui sont dans un univers culturel différent, ne sont pas négligeables. De ce fait, les modalités d'association des salariés à la démarche sont un point clé de réussite.
Finalement, le benchmark permet de fixer les futurs niveaux de performance, en évitant les inconvénients du « syndrome rétroviseur », qui limite l'horizon de fixation des objectifs.
Les limites de la démarche résident dans le risque de progrès stéréotypés : la reprise des idées du moment pourrait ne plus être la copie des pratiques des meilleurs, mais la seule déclinaison des idées qui sont dans l'air du temps.

3.1.b La stimulation par les distinctions

Donner des bons points à la performance : le Prix Baldrige

Prenant conscience des progrès considérables que l'industrie japonaise avait réalisés en terme de qualité, le premier secrétaire d'Etat au commerce du Président Reagan cherchait un moyen de reconstruire la compétitivité américaine. L'administration républicaine ne souhaitait pas distribuer des aides financières importantes, mais plutôt promouvoir une nouvelle philosophie managériale. Ainsi fut créé un Prix, donné aux entreprises petites ou grandes, industrielles ou de services, mais qui partageaient une même philosophie et avaient en commun des résultats élevés à un questionnaire spécifique, les « critères de Baldrige ». Les lauréats recevraient un trophée lors d'une cérémonie de prestige, tenue à Washington, qu'ils pourraient utiliser comme publicité. En échange, ils devaient faire part de leurs meilleures pratiques managériales, de façon à ce que d'autres entreprises bénéficient également de cette expérience.

Dix ans après, le Prix Baldrige est un succès : les critères qui le déterminent, refondés chaque année, sont devenus des guides et facteurs-clés de succès.

Les récompenses ne sont toutefois pas une garantie absolue de performance, comme l'illustre l'exemple d'une filiale singapourienne de la compagnie chinoise de ravitaillement en fuel aérien, China Aviation Oil, qui a fait faillite, après une erreur majeure de prévision des cours du pétrole. La compagnie avait pourtant gagné le prix « Securities Investors Association of Singapore's Most Transparent Company Award » en 2002.

3.2 Vers un pilotage global

3.2.a La nécessité d'une démarche plurielle

A travers les entretiens, la mission 2004 a rencontré de nombreux exemples d'un pilotage prenant en compte des indicateurs multiples, y compris dans des entreprises dont le management semblait être conventionnel.

Au Japon, par exemple, la société Japan Gas Corporation définit sa performance en fonction de trois critères. Les deux premiers sont traditionnels : le critère financier (résultats nets) et le critère marchand (satisfaction de la clientèle). Le troisième est en revanche plus original et se rapporte à l'innovation : « the use of intelligence information ». Pour l'entreprise, il s'agit « d'inventer le futur » (dixit) : le développement de nouveaux recours aux énergies traditionnelles passe par le partage de l'information. Pourtant, l'entreprise pourrait a priori être suspectée

d'orthodoxie managériale : les fonds de pensions nord-américains en sont propriétaires à hauteur de 25 % ; la direction est âgée, dans la tradition japonaise (le P.D.G. a 70 ans).

De même, dans l'entreprise Furukawa Electric (25 000 salariés), pourtant fondée en 1884, le pourcentage de produits innovants dans le total des ventes du groupe, figure parmi ses indicateurs.

Un pilotage qui prenne en compte de manière plus systématique les nouveaux critères de performance semble pour autant nécessaire. Deux contraintes doivent apparaître :

- des indicateurs ouverts à tous les aspects de la performance
- un pilotage permettant une articulation entre d'une part court et moyen terme et d'autre part entre le niveau stratégique (horizon temporel à plus ou moins 5 ans) et le niveau tactique (horizon temporel annuel)

3.2.b Un modèle exhaustif : la Balanced Scorecard (BSC)

L'approche qualité s'essouffle et l'approche purement économique ne suffit plus. Pour répondre à ces préoccupations, une nouvelle approche du management stratégique a été développée au début des années 1990 par les docteurs Robert Kaplan (de la Harvard Business School) et David Norton. Ils l'ont dénommée « Balanced Scorecard ». Reconnaissant les limites et les faiblesses des approches précédentes en matière de management, cette approche donne une vision claire de ce que les entreprises doivent mesurer afin de « contre-balancer » la seule perspective financière.

La BSC est un outil de management (et pas seulement un système de mesure), qui permet aux organisations de clarifier leur vision et leur stratégie et de les traduire en actions. Il fournit en effet un retour non seulement sur des processus internes, mais également sur des résultats externes, afin d'améliorer continuellement la performance stratégique et les résultats. Quand elle est complètement déployée, la BSC transforme le planning stratégique dans le centre nerveux d'une entreprise.

Le planning stratégique conserve les mesures financières traditionnelles. Sachant que la mesure financière traduit des faits passés, c'est un outil suffisant pour les organisations centrées sur l'approche production, pour lesquelles les investissements dans les capacités à long terme et la relation client sont moins des facteurs déterminants de succès.

Ces mesures financières sont donc insuffisantes pour une organisation qui s'oriente vers une approche gestionnaire ou proximité.
La BSC traduit alors la prise en compte par les organisations des quatre points de vues différents :

- les résultats financiers
- la satisfaction du client
- la qualité des processus internes
- le développement des compétences des salariés

Pour ces quatre champs, il est possible et nécessaire de confronter la vision et la stratégie et de distinguer selon les objectifs, les mesures, les cibles et les initiatives.
La Balanced Scorecard, au travers de tableaux de bord, permet d'avoir une vision plus équilibrée de l'entreprise.

Cet outil reprend la philosophie de l'EFQM (European Foundation for Quality Management), qui prône une évaluation des facteurs d'obtention des résultats au même titre que l'évaluation des résultats eux-mêmes.

La difficulté majeure d'utilisation de la BSC ou du modèle développé par l'EFQM est le choix des indicateurs retenus. Cependant, en favorisant le dialogue avec les parties prenantes et en donnant à la stratégie et aux résultats une grande lisibilité, ces outils permettent à toutes les parties prenantes de s'y retrouver.

3.2.c La déclinaison européenne : l'EFQM

La mission, en se rendant à Bruxelles, a particulièrement retenu le modèle développé par cette fondation.

L'exemple de l'European Foundation for Quality Management (EFQM)

L'European Foundation for Quality Management a été créée en 1988, sur l'initiative de 14 grandes entreprises européennes. Son but est d'améliorer et d'échanger les meilleures pratiques managériales en terme de qualité. Elle s'inscrit dans la logique des prix Baldrige aux Etats-Unis et Deming au Japon, en décernant depuis 1992 un prix européen, l'European Quality Award.

Au-delà, la fondation a développé un modèle (EFQM), qui vise à évaluer la réussite de l'entreprise par rapport à la satisfaction des parties prenantes (clients, salariés, environnement). Celle-ci est durable si les facteurs (stratégie, leadership, personnel) sont performants. Or, parmi les entreprises performantes, on peut observer une convergence des pratiques managériales, quelle que soit la culture.

Ainsi, 8 concepts fondamentaux de l'excellence semblent invariants et on peut constater une boucle d'amélioration très lente. L'entreprise doit ainsi obéir aux priorités suivantes :

- Etre orientée vers les résultats

- Etre orientée vers les clients

- Etre à l'écoute de son personnel

- Défendre son leadership et maintenir une constance dans le discours

- Développer un management par les faits

- Affirmer une politique d'amélioration continue et d'innovation

- Affirmer sa responsabilité sociale – ou d'entreprise

- Développer ses partenariats et ses ressources

Depuis dix ans, ce modèle connaît une évolution majeure : ce qui était qualifié de « social responsability » est devenu « corporate responsability ».

Pour mesurer l'amélioration continue des performances, la fondation a également développé un outil, le RADAR, qui se définit à la fois par :

- les résultats à atteindre : Results
- comment on va les atteindre : Approach
- comment va les déployer : Deployement
- comment on les évalue : Assessment
- comment on les revoit : Review

3.3 La plate-forme de pilotage

La mission 2004 a rencontré de nombreuses pratiques de tels outils, sous la forme de véritables plates-formes de pilotage. Ces plates-formes se caractérisent par :

- un éventail très large d'outils disponibles sur le « marché » du management et plus ou moins personnalisés, avec des sigles et des déclinaisons propres à chaque entreprise
- des passerelles d'échange entre les outils financiers, ressources humaines ou de pilotage… Une action financière a ainsi une véritable influence sur d'autres domaines (promotion des cadres) et devient véritablement intégrée dans une stratégie d'ensemble de l'entreprise
- un concept fédérateur qui contribue à renforcer la cohérence des sociétés multinationales et multi-activités et parfois même à créer une identité d'entreprise

Deux exemples emblématiques ont été relevés par la mission 2004 : le Siemens Management System et le programme PS 21 du Premier Ministre de Singapour.

3.3.a Le Siemens Management System

Siemens dispose, depuis le 30 octobre 2003, du Siemens Management System (SMS), une plate-forme qui permet de fédérer les grands projets de développement du groupe, en France et dans le monde. Il s'agit de piloter de manière homogène les ressources et initiatives nécessaires, pour aligner les objectifs à moyen et long terme du groupe.
Le SMS comprend 3 grands programmes « top corporate », dont découlent les initiatives corporate à l'échelle de chaque pays ou de chaque métier :

- « customer focus » (priorité client)
- innovation
- global competitiveness (compétitivité)

Siemens France a ainsi pour objectif de déployer 11 initiatives, au sein de ces trois programmes et pour chacun de ses métiers.
Le SMS est l'aboutissement des programmes d'amélioration des performances du groupe Siemens entrepris au cours des 10 dernières années.
Entre 1992 et 1997, le programme "top – time optimized processes" a été lancé pour faire face à la pression sur les prix et à la rapidité croissante de l'évolution technologique et marketing.
Ce programme comprenait des mesures d'amélioration de la productivité, d'innovation et de croissance. Il a généré un important changement culturel : à travers le programme, le groupe a su s'adapter à un climat concurrentiel devenu plus rude. L'écart de productivité par rapport aux concurrents, s'il a arrêté de s'agrandir, ne s'est toutefois pas réduit de manière significative. Le SMS a permis d'aller au-delà.

Après avoir longtemps critiqué la diversification du groupe, les analystes reconnaissent aujourd'hui la « multi-activité » comme un atout qui assure la pérennité du groupe à travers une conjoncture économique volatile. La stratégie de Siemens est bâtie sur le principe que chaque entité doit être saine et profitable par elle-même. A cette condition uniquement, il est intéressant de développer des synergies entre entités et régions. Mais les programmes précédents n'assuraient pas suffisamment de lien entre les initiatives qui en découlaient. Les objectifs étaient trop opportunistes et répondaient à une préoccupation de « court terme ».

Aujourd'hui, le SMS représente le cadre nécessaire pour aligner toutes les initiatives avec les objectifs à moyen et long terme et assurer la cohérence du groupe en France. Il permet de réconcilier la responsabilité issue de la décentralisation des organisations avec une unité de mission. En particulier, la Stratégie et les Ressources Humaines sont davantage interconnectées qu'auparavant. Cette nouvelle approche permet d'aligner le contenu des formations de management avec les objectifs stratégiques et les initiatives du SMS.

Le SMS permet également plus de coopération dans la conduite des affaires : le groupe attache de l'importance à la coopération horizontale, entre les différentes entités. Par exemple, l'initiative 4, « cross-selling », permet de développer des synergies entre les différentes entités de Siemens en France, pour travailler ensemble sur des secteurs communs porteurs.
Ou encore l'initiative 1, « stratégies plates-formes technologiques », vise à établir des plates-formes technologiques qui serviront à plusieurs entités.

Le pilotage devient ainsi un moyen de cohérence d'unités distinctes. La performance des managers est désormais mesurée non seulement en fonction des objectifs business (EVA – Economic Added Value – et leviers de l'EVA) mais également en fonction de leur contribution à la mise en oeuvre du SMS et de ses trois programmes.

3.3.b Le programme PS 21 à Singapour

Le Premier Ministre de Singapour a mis en place il y a dix ans un programme « Public Service for the 21st century ». Pour ne pas subir les changements à venir et faire face à la compétition des pays voisins (dont explicitement la Chine et le Vietnam), le programme vise à anticiper les évolutions prévisibles.

Un objectif stratégique est fixé : l'excellence organisationnelle (Total Organisational Excellence) dans l'activité de l'administration. Cet objectif se décline en de nombreux programmes, selon les champs visés :

- I&E - Innovation & Entreprises : basé sur la notion d'empowerment, il vise à permettre aux individus d'innover et de créer de nouvelles idées. Par exemple, une bibliothèque a été créée dans un centre commercial, à partir de l'initiative d'un documentaliste. Le nombre de livres empruntés est passé en quelques années de 10 à 25 millions (soit de 1,5 à 6 livres empruntés par habitant).

- CRT - Cut Red Tape Initiatives : le but est de réduire les gaspillages dus à la bureaucratie
- ORI – Openess, Responsiveness and Involvement : le programme vise à comprendre les clients, développer l'empathie avec eux, satisfaire leurs besoins et être en phase avec les citoyens
- ZIP – Zero In Process : le programme a pour objectif d'améliorer la coordination entre les différentes agences et le management des projets transversaux

Pour suivre l'état d'avancement de ces différents programmes, quatre comités de pilotage thématiques ont été mis en place, consacrés :

- à la qualité de service (accessibilité et courtoisie des fonctionnaires, réactivité et efficacité de la réponse)
- au développement des ressources humaines
- à l'amélioration des processus
- à l'efficacité de l'organisation

3.4 Les limites d'un système de pilotage global

Elles sont de deux ordres. D'une part, le succès théorique de ces démarches innovantes s'est accompagné d'une diffusion encore limitée par rapport à l'ambition initiale. D'autre part, ces nouveaux outils peuvent entraîner une dérive bureaucratique, qui a parfois été observée lors des déplacements de la mission.

3.4.a La diffusion inégale du pilotage pluriel

Certes, on note un succès considérable et mondial de la méthode de la Balanced Scorecard. Ainsi, selon le cabinet de consultants Bain & Co, plus de 60% des entreprises américaines utilisent ce modèle, avec un taux de satisfaction élevé (notation : 4 sur une échelle de 5).

Les fondateurs de la méthode, Kaplan et Norton, ont toutefois manifesté publiquement leur regret que cet instrument soit encore trop dépendant de l'engagement de l'équipe de direction. Ainsi, un changement au sommet peut générer l'abandon d'une BSC, même si elle est réussie – ce qui ne peut pas arriver avec d'autres systèmes de contrôle ou de reporting financier.
La même étude de Bain & Co montre toutefois un taux de défection ou d'abandon très faible : à 5% par an, il est beaucoup plus bas que le turnover des PDG.

Les zones d'ombre sont donc moins dans l'abandon, que dans l'inégale diffusion de la logique exhaustive de la démarche. En particulier, trois faiblesses majeures ont pu être relevées :

- le sérieux de la mise en œuvre
- l'accent mis sur les cartes ou les mesures
- le nombre de ces mesures

En ce qui concerne l'extension réelle de la mise en œuvre de cette démarche, le professeur Bernard Marr, de la Cranfield School of Management, estime que seule la moitié des entreprises, qui disent utiliser la BSC, vont au-delà de l'ajout de quelques indicateurs stratégiques non financiers.
Il est certes utile que le management supérieur se mobilise pour mettre en place des indicateurs au sujet des consommateurs, des salariés et des processus.
Mais ce n'est pas la même chose que la mise en chantier complète de la BSC – et cela mériterait un nom différent. Ainsi, il y a une différence entre l'ajout de quelques mesures et la recherche d'un outil permettant d'exécuter une stratégie.

De même, les premiers articles sur la BSC évoquaient l'ajout de quelques indicateurs non financiers au « management report ». Désormais, Kaplan comme Norton se concentrent sur les « cartes stratégiques » (« strategy maps »). La carte stratégique est un moyen d'articuler la stratégie. Une carte stratégique est importante parce que l'équipe de direction doit être d'accord sur la stratégie et qu'il est nécessaire de communiquer sur ce point.

A côté de ces limites, liées à l'insuffisant développement de la BSC, la mission 2004 a observé d'autres dérives, liées cette fois à sa mise en œuvre.

3.4.b Dérives

La mission 2004 a identifié quatre principaux types de faiblesses ou de limites.

La Balanced Scorecard, comme les cartes stratégiques, ne permettent pas de prendre en compte les leviers de motivation. Ceux-ci diffèrent pourtant, selon les individus, les pays ou les âges. Un pilotage efficace de l'entreprise devrait prendre en compte la différence des leviers de motivation, en particulier selon les générations.
Par exemple, l'équilibre entre vie professionnelle et qualité de vie est plus important pour la génération née après 1968, la « génération X ». Ceci influe sur un des axes d'une BSC, celui consacré aux ressources humaines, mais

devrait figurer plus explicitement. Comme la mission l'a relevé dans le chapitre 1, la motivation est un levier essentiel de performance.

Evaluer une performance individuelle par l'atteinte des objectifs fixés n'est pas suffisant : de nombreuses performances sont réalisées, alors qu'elles n'étaient pas prévues dans les objectifs et méritent pourtant d'être récompensées.
A côté de la performance attendue figure ainsi la notion de « sur-performance », qui est liée à l'initiative des individus. On se trouve ainsi face à une certaine contradiction : les modèles de pilotage, en intégrant des paramètres multiples, visent à l'exhaustivité.
Pourtant, la notion même d'empowerment aboutit à donner à chaque acteur plus d'initiative, y compris dans la définition ou la réalisation de sa performance, faisant s'éloigner toujours davantage l'illusion d'un pilotage exhaustif.

La mise en place d'outils sophistiqués de pilotage doit aller de pair avec une maturité suffisante de l'organisation. L'efficacité de la Balanced Scorecard tient, par exemple, à l'existence d'une « boucle retour » : les indicateurs rétroagissent sur le pilotage, donc sur l'activité.
De même, la diffusion d'une démarche de pilotage pluriel va de pair avec la responsabilisation des salariés, l'empowerment. Sans cet accompagnement, la démarche risque de n'être qu'un habillage formel. A titre indicatif, la mission 2004 a constaté que l'entreprise Telekom Malaysia a développé un système très avancé d'indicateurs, basé sur une étude complète de la théorie de Kaplan et Norton. Pour autant, les conséquences concrètes de la mise en place de ce système en terme de pilotage sont assez limitées et le management demeure encore très traditionnel et orienté sur quelques indicateurs de parts de marché.

Enfin, un tel système de pilotage complexe est avant tout un outil d'amélioration progressive des performances. Il y a un risque notable qu'il se transforme en moyen de contrôle. Dès lors, sa fonction d'instrument de dialogue, au profit d'un objectif commun, doit être toujours présente.

En conclusion, la mission considère que ce type d'outil représente au moins un langage commun des différents acteurs autour d'une notion plurielle de la performance. A ce titre, il représente un levier d'amélioration des performances.

4 SYNTHESE

En synthèse, on représentera sur un même axe les systèmes de pilotage observés, ce qui permettra de les analyser avec la clé de lecture décrite en introduction : les approches production, gestionnaire ou proximité.

Chacun de ces systèmes correspond à des outils de pilotage bien précis. Ils sont mis en œuvre en fonction d'une vision plus ou moins intégrée des critères de performance.

	Approche production	**Approche gestionnaire**	**Approche proximité**
Systèmes de pilotage	**PLANIFICATION**	**ASSURANCE QUALITE**	**RESPONSABILITE SOCIALE D'ENTREPRISE**
Outils de pilotage	Management par objectif	Certifications ISO	Balanced Scorecard EFQM
Critères de performance	Productivité, compétitivité et rentabilité vus de manière séparées	Critères pluriels : élargissement de leur nombre	Vision intégrée de la performance

A RETENIR

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

1) Les indicateurs et outils de pilotage doivent être adaptés à la maturité de l'organisation. Au fur et à mesure que ses préoccupations dépassent l'approche technique et gestionnaire, le champ des indicateurs et des mesures doit s'étendre.

2) Des outils complexes comme la Balanced Scorecard ne peuvent accompagner que des organisations sophistiquées. Ils doivent être relayés en interne par des pratiques innovantes en terme d'organisation (empowerment) ou de ressources humaines.

3) Les outils de pilotage sont aussi des instruments de dialogue avec les parties prenantes de l'entreprise. Ils peuvent permettre de comprendre en quoi la contribution individuelle s'intègre au résultat global. Ils contribuent ainsi à la diffusion d'une culture de performance.

Chapitre 5 LA PRISE DE DECISION

« Nous avons plus de force que de volonté ; et c'est souvent pour nous excuser à nous-mêmes que nous nous imaginons que les choses sont impossibles »

François de la Rochefoucauld

Le processus de prise de décision est essentiel dans l'organisation parce qu'il l'engage dans l'action pour la performance.
De nombreuses théories existent tant sur les fondements de la décision intuitive ou rationalisée que sur son processus prescriptif ou consensuel. En confrontant ces éléments aux témoignages recueillis par la mission, nous mettons en évidence les avantages et inconvénients des différentes façons de procéder.

1 SUR QUOI S'APPUIE LA DECISION

1.1 L'information base de l'analyse rationnelle

Il se lève de son fauteuil et, désignant le siège, clame : « N'importe qui, qui se poserait là-dessus, prendrait les mêmes décisions. C'est le fauteuil qui décide ».

Cette affirmation signifie que la prise de décision est totalement liée à la nature des informations disponibles et qu'elle obéit à un processus rationnel. De fait, la plupart des décisions qui se prennent dans une organisation font suite à un processus d'acquisition d'informations sur la situation, les conséquences imaginées de la décision, les acteurs impliqués, …

La culture cartésienne soutient cette idée. L'examen rationnel d'un problème, le cas échéant découpé en différents sous-problèmes, est le préalable à l'identification des différentes solutions possibles et au choix de la meilleure à retenir.
Le taylorisme par sa volonté planificatrice, est la traduction industrielle de cette philosophie. Son efficacité a été largement démontrée, tant du point de vue de l'augmentation de la productivité que du point de vue de la stabilité de la qualité atteinte.
Le ressort logique, qui relie le choix de l'action à réaliser avec des observations factuelles, doit garantir l'efficacité de l'action sur l'environnement. En outre, il permet d'emporter la conviction des acteurs et devient facteur de motivation.

Des expériences réalisées par Alden M. Hayashi ont montré que les modèles statistiques élaborés à partir de règles obtiennent de meilleurs résultats que les experts humains.

La démarche rationnelle de prise de décision continue de faire ses preuves et elle se nourrit aujourd'hui dans les entreprises d'un reporting important et plus varié qu'hier, comme l'illustrent les efforts particuliers observés en Malaisie et à Singapour pour développer l'utilisation d'outils comme la Balanced Scorecard (BSC).

Un chef d'entreprise expatrié rencontré en Hongrie notait que, pour rattraper la performance économique des autres pays européens, les Hongrois doivent apprendre à décider à partir des faits et non pas à partir des émotions.

1.2 L'obstacle de la complexité

La complexité de l'environnement ouvert des organisations est aujourd'hui telle que relier les causes et les effets est devenu un exercice difficile.
La prévision de l'évolution de paramètres discriminants pour la performance de l'entreprise (canicule de l'été 2003, rigueur tardive de l'hiver 2005 en Corse, prix du pétrole, valeur des monnaies, …) est de fait impossible.
L'évaluation des effets d'une décision est également présomptueuse. L'exemple mis en image par Hubert Sauper dans le film « Le cauchemar de Darwin » montre que l'introduction de la perche du Nil en 1940 dans le lac Victoria a créé une industrie prospère et aussi une misère humaine et écologique, aussi inattendue que violente.

La méthode du juste échange

JS Hammond a défini une méthode d'aide à la décision.

Il constate que ce n'est pas le nombre de compromis à faire, mais la disparité des éléments à comparer qui rend la décision difficile : « un problème ne se réduit pas à choisir entre des pommes et des éléphants, mais à trouver un compromis le meilleur possible entre ses objectifs et les différents choix possibles ».

La méthode vise à concentrer la réflexion sur la valeur réelle des différentes alternatives. Après avoir éliminé les alternatives manifestement dominées, l'idée originale de cette méthode consiste à évaluer le changement à faire dans une des alternatives restantes pour annuler une partie des objectifs. C'est une manière de rendre comparable les alternatives du point de vue des objectifs qu'elles permettent d'atteindre.

Cette méthode nécessite une analyse rationnelle des différentes alternatives, elle guide l'imagination du décideur pour envisager les termes d'un juste échange entre les différentes alternatives.

En terme de processus, elle peut être utilisée par le décideur seul qui dispose ensuite d'arguments pour valoriser son choix, mais elle permet aussi d'associer les différentes parties prenantes à la recherche de la meilleure solution.

1.2.a Le recours aux experts

L'appui sur des experts est nécessaire pour le décideur qui ne peut pas connaître de façon détaillée l'ensemble des domaines sur lesquels il intervient. Cette démarche présente cependant le risque majeur de voir le contenu de la décision échapper au décideur. Ainsi, par exemple au Conseil des Ministres Européen, il faut l'unanimité pour prendre une décision

contraire à l'avis de la Commission, mais la majorité peut suffire (selon les sujets) dans les autres cas.
En outre, seuls des fonctionnaires participent aux groupes préparatoires aux décisions prises par le Conseil des ministres. Ce dispositif donne ainsi aux fonctionnaires de la Commission le contrôle quasi total de l'élaboration des décisions prises.
De même, la commission de la productivité du gouvernement australien reconnaît que, la plupart de ses rapports limitent la capacité des décideurs publics à modifier l'orientation définie dans le rapport.

Il est tentant de vouloir se passer de cette expertise pour conserver l'entière maîtrise de la décision. Mais, l'expérience du ministère allemand des transports, qui s'est séparé de son expertise technique, a été un échec. Il se trouve aujourd'hui pris en défaut dans les discussions avec Bruxelles.

1.2.b Le recours aux statistiques

Le nombre croissant d'informations à traiter rend l'utilisation des statistiques toujours plus nécessaire. Or, leur utilisation demande de la prudence. Ainsi par exemple, les voitures roulant à vitesse modérée provoquent beaucoup plus d'accidents que celles qui dépassent 150 km/heure. Une correspondance statistique n'implique pas une relation de cause à effet. Comme la plupart des conducteurs roulent à vitesse modérée, il est normal que la plupart des accidents arrivent à de telles vitesses.

La guerre du Vietnam, la plus chiffrée de l'histoire :

Pendant des années, le Pentagone a exigé des chiffres imaginaires de ses troupes combattant au Vietnam : nombre de disparus, nombre de morts et même, statistiques concernant le nombre de petits villages qui échappaient au contrôle Viet Kong. À l'aide des statistiques ainsi obtenues, les ordinateurs pouvaient déclarer que la guerre était gagnée. « Est-ce par hasard, demanda alors M. Arthur M. Ross, l'ancien responsable américain des statistiques sur le travail, si la guerre la plus savamment mesurée de l'histoire américaine est aussi la moins réussie ? »

*(*Time *Magazine, 2 août 1971).*

Dans les entreprises, les affaires Enron et WorldComm en particulier, ont justifié un durcissement du contrôle et du reporting. L'entreprise Graninge en Suède, nous indiquait ainsi qu'à la suite de sa cotation à la bourse de New York, une bureaucratie croissante dans le reporting s'était mise en place.
Il nous a semblé que les nombreuses statistiques supplémentaires n'étaient pas pour l'organisation un réel outil d'amélioration de la performance, mais

une figure obligée pour obtenir la confiance des marchés et donc un prix à payer pour avoir accès à des capitaux.

1.2.c La fausse simplification du « bon sens »

« J'ai observé une chose grave, qui est que tous les grands hommes qui nous ont entretenus des grandes gestes qu'ils accomplirent finissaient tous par nous renvoyer au bon sens ».

Paul Valéry

Si la modestie est une qualité des grands décideurs, Paul Valéry nous alerte sur le rôle majeur que leur travail, leur rigueur, leur opiniâtreté jouent pour affronter la complexité, toutes choses très éloignées du bon sens.
Face à la complexité, à la peur des experts et à la difficile utilisation des statistiques, le décideur peut vouloir se réfugier derrière la simplification, ne serait-ce que pour justifier son choix. Or, cette démarche conduit bien souvent à des faux raisonnements, malheureux ou volontaires, qui utilisent un fait vrai pour démontrer une idée, parfois par hasard vraie, mais généralement fausse. Ces raisonnements paraissent corrects tout en ne l'étant pas et sont difficiles à réfuter.

Il ne faut pas confondre l'impérieux besoin de simplifier pour communiquer et au contraire l'exigence de confrontation avec la complexité pour appréhender une décision dans ses différents aspects.

1.3 L'effet d'ancrage et le statu quo

« Il n'est pas de problème que le temps et l'absence de solution ne contribuent à résoudre».

Henri Queuille

Deux phénomènes guident inconsciemment la prise de décision. D'une part les premières impressions qui influent sur le jugement ultérieur, c'est l'effet d'ancrage, d'autre part le statu quo qui répond à un besoin d'auto protection.

Dites 100 puis ensuite demandez à votre interlocuteur de vous donner un chiffre au hasard. Recommencer l'expérience en annonçant au départ le chiffre 1. Le résultat est bien connu des négociateurs, le premier chiffre cité va influencer le jugement de l'acheteur. C'est pour cette raison que dans une

négociation il est indispensable d'avoir défini a priori un prix objectif et que celui qui cite le premier chiffre prend un avantage dans la discussion.

Selon le même processus inconscient, nous sommes tous tentés de maintenir la situation en place. Or, il ne faut pas hésiter à se lancer, même lorsqu'on ne connaît pas le résultat final.

Le syndrome mortel de " l'âne de Buridan " :

Il était une fois un âne assoiffé et affamé qui se trouvait à égale distance d'un seau rempli d'eau et d'un picotin d'avoine ; faute d'avoir une raison quelconque de commencer par boire plutôt que par manger ou inversement, il resta sur place et finit par mourir de faim et de soif.

Le statu quo peut aussi signifier persister dans une décision qui s'avère être une erreur. Dans ce cas, le risque est d'injecter des ressources pour conforter une décision trop hâtive.
Ce travers génère d'autres comportements non performants. Ainsi par exemple pendant la guerre de Yougoslavie la non remontée d'informations contraires aux informations attendues a été observée.

Le refus, éventuellement involontaire, de savoir alimente le refus d'agir dans un cercle vicieux qui confine au statu quo. Ainsi, le décideur doit veiller à examiner le problème sous tous ses angles et surtout à y réfléchir seul avant d'en discuter.

1.4 L'émotion

1.4.a Prendre le temps de l'émotion

L'émotion est un facteur important à prendre en compte : elle peut conduire à un écart entre la décision réfléchie et la décision prise.
Cet écart trouve des débuts d'explication dans des recherches récentes en neurosciences.

A l'institut des sciences cognitives de Lyon, A. Sirigu a montré que certains actes sont décidés à notre insu : l'enregistrement de courants cérébraux indique que, pendant 200 millisecondes, la zone du cerveau dans laquelle peut se situer la conscience ignore que nous allons saisir notre fourchette, alors que notre cerveau le sait déjà. Puis, nous prenons conscience de cette intention d'agir et nous décidons de mener cette action à son terme ou de l'interrompre. D'autres expériences ont montré que la décision prise par le cerveau peut ne pas être strictement conforme aux intentions préalables du sujet.

Nous pouvons faire le parallèle avec des décisions prises instinctivement, sous le coup de l'émotion. Il est probable qu'elles soient acceptées par la conscience, mais ne soient pas le résultat d'une analyse rationnelle.
Bien sûr ces décisions peuvent être contrôlées par notre volonté.

Pour utiliser la richesse potentielle de nos émotions, il faut donc laisser un temps pour leur expression et prendre ensuite un temps de contrôle rationnel. C'est une autre attitude managériale.

1.4.b Subjectivité face au risque

« Nous savons désormais que chercher le meilleur conduit au pire et nous avons peur d'agir »

Bernard Stiegler

La psychologie des préférences montre de curieuses divergences entre les mécanismes subjectifs et objectifs qui conduisent à la prise de décision.
Ainsi, la crainte d'une perte a un poids plus important que la possibilité d'un gain équivalent.

Le psychologue Amos Tversky a réalisé des expériences sur quelques étudiants de l'Université de Stanford : « Vous venez de passer un concours difficile. Vous êtes fatigué et vous avez les plus grands doutes au sujet du résultat, qui ne sera connu que dans deux jours. Or, vous avez maintenant la possibilité d'acheter à un tarif très intéressant, une semaine de vacances à Tahiti. L'offre spéciale expire demain. Décidez-vous d'acheter ou non la semaine de vacances ou de payer une somme de 5 dollars non remboursables qui vous donne accès au tarif avantageux jusqu'à après-demain lorsque vous aurez les résultats de l'examen? Supposez maintenant que vous connaissez les résultats de l'examen : Etes-vous prêt à acheter la semaine de vacances dans le cas où vous auriez réussi ? Même question au cas où vous auriez échoué. »

Résultat: Si les étudiants savent qu'ils ont réussi, ils sont 77% à acheter la semaine de vacances et 83% s'ils savent qu'ils ont échoué. Pour la plupart, la "chose certaine" est qu'ils souhaitent des vacances quel que soit le résultat au concours.

Toutefois, dans l'incertitude, 61% remettent leur décision et paient les 5 dollars non remboursables pour attendre le résultat du concours, 32% seulement achètent la semaine sans attendre et 7% ne l'achètent pas.

Un effet contraire vient équilibrer cette aversion du risque, c'est la tendance au mimétisme.

Tout se passe en fait comme si le monde de l'entreprise considérait que l'on est en droit de se tromper, mais comme tout le monde, à l'image des médecins au Moyen-Age heureux d'avoir réalisé une « belle saignée », même si la mort du malade en était résultée !

Ces deux effets traduisent l'influence de nos croyances, qui deviennent importantes dans un environnement incertain. Tout ne peut pas se calculer et nous pouvons observer un décalage croissant entre l'incertitude de l'environnement du manager et le besoin de visibilité de l'actionnaire.

1.4.c La construction de la confiance

Bernard Stiegler souligne que le capitalisme suppose le développement d'une confiance intégralement calculable et donc, une prise de décision parfaitement rationnelle.
De ce fait, le développement du capitalisme entraîne un glissement de la croyance vers la confiance. Une illustration caractéristique de cette évolution est l'inscription portée sur le billet de 1$ qui est « in God we trust » (nous avons confiance en Dieu) et non pas « In God we believe » (nous croyons en Dieu).
Or, plus on affirme la nécessité de garder confiance, plus on multiplie les artifices en ce sens et moins la confiance existe, plus la mise en oeuvre de la décision devient imprévisible.

L'implantation des entreprises internationales en Hongrie peut à cet égard être citée en exemple. Le groupe hôtelier allemand Continental a imposé son management et ses procédures dans les hôtels qu'il a achetés. Les résultats montrent que les décisions prises n'ont pas produit les effets attendus, comme la confiance de l'ensemble des employés n'a pas pu être gagnée. A l'inverse, Michelin a réussi l'intégration de Taurus parce que la confiance était réelle et visible. En particulier, elle reconnaissait le droit à l'erreur.
De même le Groupe Accor dans sa démarche managériale « Jardins extraordinaires » a retenu comme l'un de ses six principes : « oser en s'accordant le droit à l'erreur ».

La décision est toujours une prise de risque et pour cette raison, les seuls arguments rationnels ne peuvent suffire à créer la confiance. Celle-ci est fortement liée au droit à l'erreur assumé par l'entrepreneur. Le groupe Lafarge tire les conséquences de cette caractéristique dans la stratégie « leaders for tomorrow », qui précise que les valeurs importent plus que les outils de pilotage.

1.5 L'imagination

« La meilleure manière de prédire l'avenir, c'est de l'inventer »

Maxime du Xerox Research Center

Cette devise exprime une alternative aux limites de la prise de décision rationnelle exprimées ci-dessus. Le dirigeant décide, non en fonction de son information ou d'une analyse de la réalité, mais en fonction de ses possibles et de ses impossibles. C'est ce qui fait dire à Andreu Solé que « le dirigeant est un créateur de réalité ».

On ne peut décrypter que ce que l'on a déjà imaginé. Ainsi, le 11 septembre 2001, personne dans les services américains de renseignement, malgré les informations détenues, n'est capable d'imaginer les attentats qui vont avoir lieu. De même, lors des élections présidentielles françaises de 2002, ni le candidat Lionel Jospin, ni ses conseillers, n'ont imaginé le scénario qui va se produire. Pour pouvoir tenir compte de l'information que l'on a sous le nez, il faut imaginer l'événement annoncé par cette information. « L'énorme quantité d'information venant du milieu est filtrée par les sens et traitée par le cerveau, qui produit une représentation simplifiée mais utilisable du monde extérieur. Le cerveau fonctionne non pas en enregistrant une image exacte, mais en créant sa propre image. » nous rappelle François Jacob dans « Le jeu des possibles ».

Ce mécanisme de simplification est propre à chacun d'entre nous et il s'avère être déterminant dans le processus de prise de décision. C'est l'imagination et non l'information, qui est première et essentielle dans les décisions. Cette idée est difficile à accepter pour l'esprit moderne car nous sommes accoutumés aux rites et aux rythmes de la société de l'information.

De même, le débat qui s'est fait jour autour de l'adoption de la charte de l'environnement, construite sur le principe de précaution, illustre la difficulté à accepter de faire un effort d'imagination pour prendre une décision quand tous les faits ne sont pas quantifiables ou disponibles.

Article 5 de la charte de l'environnement inscrit dans le préambule de la Constitution française le 1 mars 2005 (JO du 2 mars)

«–Lorsque la réalisation d'un dommage, bien qu'incertaine en l'état des connaissances scientifiques, pourrait affecter de manière grave et irréversible l'environnement, les autorités publiques veillent, par application du principe de précaution et dans leurs domaines d'attributions, à la mise en œuvre de procédures

d'évaluation des risques et à l'adoption de mesures provisoires et proportionnées afin de parer à la réalisation du dommage. »

Selon Nicolas Baverez ce principe peut freiner l'émergence de technologies nouvelles, voire hypothéquer l'avenir énergétique nucléaire de la France en donnant des arguments juridiques nouveaux au lobby anti-nucléaire. Certes, ce principe prévoit une responsabilité illimitée des entreprises. Cependant et contrairement à ce que certains affirment, il ne cautionne pas le choix du statu quo. Il affiche largement la responsabilité du dirigeant et aussi sa noblesse, qui est de prendre des décisions dans un univers incertain.

Prendre une décision, c'est donc faire un triple effort :

- un premier d'assimilation d'un flux toujours croissant d'information
- un second pour ne pas se laisser guider par l'émotion sans une analyse rationnelle ultérieure
- un troisième de détachement nécessaire à l'imagination

2 LES PROCESSUS DE PRISE DE DECISION

Forte des réflexions préalables autour des pièges et tentations liées à la prise de décision, la mission s'est intéressée aux différents processus observés lors de ses entretiens en France et à l'étranger.

2.1 Comme Napoléon : le modèle prescriptif

« Nous ne trouvons guère de bon sens que ceux qui sont de notre avis »

François de La Rochefoucault

Ce premier modèle encore largement pratiqué (notamment en France dans la conduite du changement comme le détaille le chapitre suivant), est un modèle prescriptif, où la décision n'est prise que par une personne, le dirigeant.

2.1.a Atouts

« Simple, logique, opérationnelle. Il est difficile d'y renoncer », c'est ainsi que Raymond Aron qualifie la prise de décision descendante.
Une enquête conduite par le Journal du Management en mars 2005 met en évidence que les managers français sont avant tout tentés par cette pratique ; parmi dix méthodes de prise de décision proposées dans l'enquête, les deux les plus citées sont : réfléchir en solo et analyser les chiffres.

« Se tourner vers un tiers » arrive en dernière position, ce qui peut paraître surprenant quand on connaît l'importance croissante des cabinets de conseil.

Ce modèle possède trois qualités principales :

● Opérationnel et efficace
Ce mode de prise de décision est adapté à l'organisation hiérarchique des entreprises ou des administrations et à l'analyse rationnelle.
Il a fait l'objet de nombreux développements théoriques, notamment par Max Weber et Henry Fayol, qui faisaient de la qualité de la fonction gouvernementale de l'entrepreneur la condition essentielle de l'efficacité de l'entreprise et de sa croissance.
Ce mode de fonctionnement s'est largement développé au cours du XIX ème et du XX ème siècle, pour accompagner la révolution industrielle et a fait la preuve de son efficacité dans le monde industriel, mais aussi dans les administrations, qui se sont renforcées.
Il est en outre assis, par exemple à Singapour, en Malaisie ou au Japon, sur une forte culture d'exécution, dans laquelle l'obéissance relève du primat d'une politesse formelle, qui exclut la discussion d'une décision hiérarchique.
Il faut noter que cet aspect culturel persiste en France à un degré moindre. Il est hérité de la culture jacobine. Si tout le monde se sent autorisé à critiquer la décision du chef, elle est néanmoins exécutée en contre partie d'une certaine protection.

● Rapide
La rapidité est le point fort de ce modèle de prise de décision. Ainsi de nombreux interlocuteurs rencontrés par la mission à Singapour ont mis en évidence la célérité des réactions face à l'épidémie de SRAS, ce qui a permis de minimiser fortement les effets de cette crise, tant du point de vue des victimes directes que des retombées économiques indirectes, qui n'ont pas duré plus de 6 mois.
L'accélération des changements d'environnement autour de l'entreprise, l'augmentation des flux d'information, militent, en première approche, pour maintenir ce mode de décision qui privilégie la vitesse. Il faut noter d'ailleurs que cet argument est plutôt utilisé pour dénier l'intérêt d'une prise de décision par consensus face à un besoin de décision rapide.

● Logique et prévisible
En pratique et pour éviter d'éventuels abus discrétionnaires, la prise de décision individuelle est assise sur des règles. Cela confère à cette pratique

l'atout de la prédictibilité et restreint de fait les marges de manœuvre du décideur, qui devient davantage le garant du respect des règles que l'entrepreneur qui prend un risque. Ce modèle s'applique en particulier pour les décisions du quotidien.

2.1.b Le piège bureaucratique

L'avantage de la prédictibilité se révèle aujourd'hui être une entrave pour les organisations. C'est le piège de la bureaucratie que la Deutsche Bank a évoqué, en soulignant que les organisations hiérarchisées n'apportent pas l'espace suffisant pour la prise d'initiative.
N'est-ce pas également un des pièges des démarches qualité ?
La mission a noté que plusieurs organisations, sans remettre en cause les aspects positifs des démarches qualité largement développées depuis les années 80, les font maintenant évoluer. La qualité totale peut en effet être un système extrêmement lourd et procédurier.

L'organisation hiérarchique et l'assurance qualité favorisent les attitudes à la fois mécaniques et conformistes. Les règlements acquièrent une valeur intrinsèque, indépendante des objectifs de l'organisation et surtout, prennent un caractère quasi immuable, totalement inadapté à un environnement très changeant ou individualisé. Ils ne sont pas capables de répondre aux attentes de la clientèle ou de l'usager. Ainsi la Poste hongroise a perdu le marché du courrier express en dix ans au profit d'étudiants utilisant des vélos ! L'inertie de la grande entreprise et de ses règlements l'ont rendue incapable de formuler une réponse face à ce changement.

D'autres inconvénients existent, tels que le manque d'objectivité de la décision ou encore sa justification difficile. Ceux-là sont en fait les atouts majeurs du processus de prise de décision par consensus décrit ci-dessous.

En faisant le pari de la procédure plutôt que celui de l'humain, le modèle de prise de décision prescriptif, associé à l'organisation hiérarchique, n'apporte pas l'espace suffisant pour l'innovation et l'adaptation rapide des choix aux variations de l'environnement.

2.2 Consensus Scandinave : le modèle participatif

Ce mode de fonctionnement consiste à débattre avec les parties prenantes et avec les futurs acteurs de la décision, pour arriver si possible à un consensus. Il nécessite une grande proximité pour permettre la liberté de parole.

Ce processus de prise de décisions est très exigeant car comme la mission a pu l'observer chez Michelin, il s'accompagne de fait d'une grande transparence et rend nécessaire l'étude des alternatives face à une question posée.

La mission a relevé ses caractéristiques et ses limites les plus marquantes.

2.2.a Engagement collectif partagé

De tous les avantages, celui qui est apparu comme le plus important pour la mission est l'empowerment des salariés, tel qu'il est décrit dans le chapitre qui traite de la motivation. Le fait de prendre part aux décisions met en situation de responsabilité et crée un engagement pour la mise en œuvre.

Cette caractéristique est assez naturelle dans une organisation de type projet ou dans une très petite entreprise, comme par exemple chez Destination Melbourne, où tout le monde prend des décisions, du fait de la petite taille de la structure et de la forte confiance mutuelle entre les membres.
Mais il peut aussi résulter d'une construction volontaire et délibérée, y compris dans un contexte culturel non favorable. La mission a ainsi noté que pour Connex Melbourne, le « team building » est la compétence la plus travaillée car elle est considérée comme nécessaire à la qualité des décisions.
Cette tendance est également retenue par Shell. Ses dirigeants ont commencé à dévoiler leurs « scénarios mondiaux 2025 » lors du sommet économique mondial de Davos de 2005. Dans leur scénario qui conduit à la croissance mondiale la plus soutenue, l'Europe adopte le modèle social scandinave, où le consensus se forge à travers le débat.
Comme s'ils partageaient cette prophétie, pas moins de neuf ministres français ont scruté l'expérience scandinave entre 2002 et 2004, parmi eux Jean-Pierre Raffarin (premier ministre), Claudie Haigneré (Recherche), Michèle Alliot-Marie (Défense), Nicole Ameline (Parité et Egalité professionnelle) ou encore François Fillon (Education).

2.2.b Effets de groupe

Sur le plan pratique, les modalités du consensus peuvent entraîner le décideur à devenir davantage un gestionnaire d'opinions qu'un visionnaire qui fait la richesse de la décision. « Il ne faut pas hésiter à faire ce qui détache de vous la moitié de vos partisans et qui triple l'amour du reste », disait Paul Valéry et plus généralement, les décisions douloureuses (fermeture d'une usine, réduction d'effectifs, …) deviennent très difficiles à prendre sur un mode participatif. En réponse à une attente de transparence

accrue, les organisations s'exposent à une forte réduction de leur marge de manoeuvre.
Or, l'entreprise n'est pas une démocratie et cela se vérifie dans les situations de crise. Par exemple Ericsson a re-centralisé fermement son organisation après 2001, ce qui conduit le groupe à retrouver des résultats enviables au premier trimestre 2005.

A l'inverse, dans l'administration, le décideur politique se retrouve de plus en plus souvent démuni d'idées ou de moyens pour convaincre l'opinion.

Parce qu'elle était contraire à la décision affichée par le Président de la République, qui avait promis un désamiantage total, Claude Allègre indique qu'il a été incapable de prendre la décision de plâtrage des surfaces amiantées, face au problème de l'université Jussieu. Pourtant, les mesures montraient que la solution du plâtrage conduisait non seulement à un moindre niveau d'exposition aux fibres d'amiante mais en plus, à une forte économie de ressources pour résoudre le problème.

L'effet pervers inverse est la trop grande écoute du décideur par le groupe. C'est le "group think". Si cette écoute collective est l'atout principal du processus participatif, elle peut nuire à l'expression des avis individuels. Cet effet s'observe en particulier pour les équipes de direction dans lesquelles les effets de cour peuvent être importants.

2.2.c Lenteur

Ce processus est certes relativement lent, mais comme le soulignaient des interlocuteurs suédois, il n'est jamais vraiment abouti, ce qui est un avantage quand le fonctionnement par ajustements successifs se révèle le plus efficace.

Si les avantages sur le long terme sont avérés, le mode de prise de décision par consensus présente quand même des limites.
Ainsi, la pratique de co-détermination en Allemagne ou du consensus en Suède peuvent être des freins à la réactivité et des handicaps dans un monde fortement évolutif. La mairie de Berlin soulignait qu'il est plus facile de faire bouger les choses dans une petite unité, par le contact personnel.

2.2.d Déresponsabilisation du décideur

Pour la mission, c'est l'inconvénient majeur du fonctionnement par consensus. Quand tout le monde a son avis à donner, la lisibilité des

organigrammes devient difficile. Plus largement, la mission a noté en Suède que ce transfert d'une responsabilité individuelle vers une responsabilité collective pouvait masquer une peur de la prise de risque, ce qui, sur la durée, pourrait se traduire par une réduction de la combativité ou des capacités de résistance au stress et finalement, réduire l'efficacité de l'organisation en situation de concurrence.

En corollaire, le consensus ne fait pas bon ménage avec l'individualisation des résultats. Ainsi en Suède et en Allemagne, les syndicats ont marqué leur forte réticence devant le développement de ces pratiques, pourtant gage de performance et de motivation comme cela a été évoqué précédemment.
De même à Singapour, nos interlocuteurs ont exprimé les plus vives réticences pour utiliser des outils d'évaluation comme le 360 °.

Le recours au consensus est le gage de l'efficacité de la mise en œuvre des décisions prises. Cependant, le consensus réduit la combativité de l'organisation et risque ainsi de l'affaiblir.

2.3 Intention, concrétisation, décision itérative

Pour la mission, il apparaît qu'une des clés de la performance est de réunir la responsabilité claire et l'association des différents points de vue sur la décision, de façon à optimiser la prise de décision ainsi que ses conditions de mise en œuvre.
La décision recèle deux temps, celui de la définition et celui de la mise en œuvre. Ou ces deux temps sont nettement séparés entre l'intention et la concrétisation, ou ils sont intimement liés dans un processus itératif.

2.3.a De l'intention à la concrétisation

« Tant qu'une décision n'est pas concrétisée, c'est au mieux une bonne intention. »

Peter Drucker

Chez Michelin, les salariés savent que lorsqu'une décision est prise, elle sera appliquée et que tous les projets sont menés à leur terme, car cela fait partie de la culture de l'entreprise. Ainsi, l'implication de tous dès la phase de définition de la décision est garantie.

De même, le management d'Air France indique qu'il vaut mieux tenir un engagement pris, même s'il s'avère économiquement stupide car il donne de la valeur aux engagements futurs.
A la RATP, où d'importants efforts de décentralisation ont été engagés, quand le terrain a décidé, il a raison ! Le management s'interdit de court-circuiter la hiérarchie locale.
A l'inverse de ces fonctionnements, nous avons pu observer dans les services de la Commission Européenne que l'organisme était incapable de formuler des renoncements. De ce fait, il est admis par tous que la mise en œuvre pourtant détaillée des programmes d'actions sera impossible. Cela mine l'efficacité des efforts très importants pourtant engagés pour améliorer le pilotage et l'évaluation individuelle.

2.3.b La méthode des approximations successives

Pour la plupart des décisions qui ont conduit à un échec, il s'est produit des changements d'objectifs ou d'environnement, qui ont rendu la décision initiale obsolète.
L'idée est donc que la décision soit adaptée régulièrement. C'est le principe de l'amélioration continue, qui fait l'efficacité des démarches qualité et dont l'efficacité sur l'accroissement de la performance a été soulignée par la majorité des interlocuteurs rencontrés par la mission.

Les modèles qui servaient autrefois de référence en matière de prise de décision ne correspondent plus aux réalités du monde actuel, où l'information est devenue surabondante et le temps précieux. La prise de décision rationnelle, qui prévalait à une certaine époque, exigeait une connaissance détaillée de toutes les données du problème, ce qui est impossible aujourd'hui. La méthode par approximations successives, l'un des modèles les plus récents, se satisfait quant à elle du peu de données dont elle dispose et n'obéit à aucun principe préétabli.

Ce nouveau modèle émergent nous permet de prendre une décision à partir d'informations partielles. Il nous apprend à nous adapter aux circonstances au fur et à mesure qu'elles se présentent et à concrétiser nos objectifs.[…]Appelé balayage mixte ou prise de décision évolutive (ou humble), il implique deux séries de jugements : d'une part des choix généraux concernant les objectifs et la politique de l'entreprise et, d'autre part, de petites décisions expérimentales fondées sur une analyse en profondeur d'un ensemble donné de faits et d'options.

(Source : « La prise de décision » - Harvard Business Review)

Dans cette logique, les décisions doivent être facilement réversibles. Par exemple en Australie, les conditions de création d'une entreprise sont simplifiées à l'extrême (en 24 h avec 1 000 euros, sans apport de capital).

Par ailleurs, la répartition des risques et l'expérimentation sont privilégiées. Cela permet d'agir rapidement, éventuellement à partir d'une décision intuitive, mais avec un retour continu d'information, qui permet si nécessaire de prendre une décision corrective.
Ce fonctionnement, avec des réunions hebdomadaires d'ajustement et des revues des décisions prises antérieurement, est celui de la plupart des comités de direction des entreprises rencontrées et est cité en exemple par Japan Gas Corporation.
Dans ces conditions, les organisations sont soumises à un changement permanent et volontaire, du fait non pas de causes externes, mais d'une volonté délibérée d'ajustement continu des décisions. Pour être acceptable et ne pas générer une démotivation des salariés, il est alors nécessaire que l'orientation à moyen terme soit stable.
Cela nous amène à distinguer le temps long, celui de la vision qui doit être stable et le temps court du fonctionnement, qui n'est jamais définitif pour que la progression de performance soit continue.

Comme la mission a pu l'observer chez BNP Paribas, la décision qui conduit à la performance est une décision claire, qui affiche la prise en compte à travers le débat des différents paramètres et qui s'inscrit dans un processus itératif d'adaptation à l'environnement et de prise en compte de l'intérêt des parties prenantes.

3 SYNTHESE

En synthèse, on représentera sur un même axe les modèles de prises de décision, ce qui permettra de les analyser avec la clé de lecture décrite en introduction : les approches production, gestionnaire ou proximité.

Chacun des modèles s'observe dans une culture de la décision et un mode d'organisation propices à leur efficacité.

	Approche production	**Approche gestionnaire**	**Approche proximité**
Prise de décision	**PRESCRIPTIF**	**CONSULTATIF**	**PARTICIPATIF**
Culture de la décision	Culture d'exécution	Culture de la critique	Culture consensuelle
Organisation	Hiérarchique	Groupes de travail	Culture transversale Projet

A RETENIR

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

Résolution pour l'immédiat, hardiesse dans la prospective
Les organisations rencontrées, qui sont en concurrence, utilisent les mêmes méthodes de prise de décision. Elles distinguent le temps long, celui de l'orientation stratégique et le temps du résultat, par essence court et volatil et qui peut même être artificiellement raccourci, pour accroître la mise en tension de l'organisation et ce, par delà les différences culturelles.

Pouvoir plus en sachant moins
C'est parce que l'incertitude est au cœur de l'action que le modèle participatif, qui favorise une décision itérative construite sur l'échange, devient plus efficace pour la production des résultats.
La flexibilité de la décision non définitive et réversible rend d'autant plus obsolète les dérives bureaucratiques et procédurières, qui peuvent parfois se cacher derrière des démarches qualité.

La principale valeur ajoutée du décideur est sa capacité à imaginer l'avenir
Sa responsabilité doit être réaffirmée face à la prise de risque. Elle est nécessaire d'une part dans les cultures latines, bousculées par le partage de la responsabilité de la performance et d'autre part dans les cultures du consensus, laminées par la concurrence du modèle construit sur la performance individuelle.

Chapitre 6 LA CONDUITE DU CHANGEMENT

L'environnement des entreprises et administrations françaises se révèle aujourd'hui particulièrement instable.
La dernière décennie a été marquée par des évolutions institutionnelles ou réglementaires fortes, avec notamment la fin de plusieurs monopoles et l'accélération de la circulation de l'information.
Dans ce contexte en évolution permanente et plus difficile à prévoir, le changement est un réel levier de performance. Il se présente sous des formes très différentes, du changement ponctuel à la révolution dans l'entreprise mais toujours présenté comme une nécessité.

Dans les administrations, le changement paraît également essentiel, pour diverses raisons telles que le déficit public, la perte du sens ou l'insatisfaction des usagers. Pourtant, la contrainte de changement est moins forte car le risque de faillite brutale est absent.
La mission a pourtant choisi de traiter ensemble administration et entreprises, considérant que des contraintes fortes sont à venir avec la mise en œuvre de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF), la réforme statutaire ou l'intégration de personnes étrangères dans la fonction publique française.

S'il y a consensus sur la nécessité de changer pour améliorer la performance, les manières de conduire le changement sont pourtant très différentes d'une culture à l'autre. L'objet de ce chapitre est de présenter le modèle le plus fréquemment rencontré, le changement descendant, d'en montrer ses limites et enfin d'exposer les fondements du changement en continu, largement mis en œuvre à l'étranger.

1 QUELQUES EXEMPLES DE CHANGEMENT

Quelques exemples de changement : du changement ponctuel à la révolution dans l'entreprise

- changements des outils de pilotage et des outils de ressources humaines : mise en œuvre de l'évaluation individuelle à « 360 degrés » chez Renault

- changement des processus de travail : organisation par programmes et déconcentration financière, hypothèse d'une réduction drastique du budget, de l'ordre de 40%, de certaines administrations, afin de réformer en profondeur les processus de travail

- changement d'organisation : organisation en filières métiers à la Poste, regroupement autour des plates-formes territoriales à Aéroports de Paris

- redéfinition de la stratégie ou changement culturel : élaboration du projet d'entreprise tous les quatre ans au sein de BNP Paribas ; internationalisation d'EDF ; décision de construire la LOGAN chez Renault ; passage de relais chez Renault, de Louis Schweitzer à Carlos Ghosn

- changement de contexte juridique et réglementaire : changement de statut de La Poste, d'Aéroports de Paris, privatisation de la BNP et fusion avec Paribas, déréglementation et mise en place d'une nouvelle régulation dans le transport aérien français

- fusion, acquisition, regroupement: Air France-KLM, BNP-Paribas, Renault-Nissan (alliance)

- évolution des relations avec l'environnement de la structure : évolution des relations avec le conseil d'administration, évolution de la prise en compte du risque (risque d'image, risque de changement de son modèle stratégique), nouvelle règles comptables (introduction de Siemens à la bourse de New York), importance et réactivité croissante des médias, gouvernance d'entreprise, responsabilité sociale d'entreprise

Ces exemples de changement sont plus ou moins marquants pour une organisation. Tournant historique ou évolution ponctuelle, ils nécessitent, pourtant, pour une mise en œuvre réussie, une mobilisation de tous autour d'un projet.

2 UN MODÈLE LARGEMENT UTILISÉ : LE CHANGEMENT DESCENDANT

Nous allons ici présenter les caractéristiques d'un modèle de changement fréquemment rencontré en France : le changement descendant.

2.1 Un changement imaginé au plus haut

En France, à la question « Qui imagine le changement ? », la réponse est quasiment unanime. Il s'agit de la responsabilité du dirigeant. Selon un ancien président d'EDF, le dirigeant a pour mission de « rêver l'entreprise, de la voir vingt ans après ». C'est à lui de repérer les bonnes idées dans d'autres entreprises et d'autres pays. Il s'appuie pour cela sur une équipe dont c'est la tâche spécifique : direction de la stratégie ou équipe de mission, avec un regard neuf.

BNP Paribas : être entrepreneur

Le rôle des dirigeants est majeur. L'acte d'entreprendre dépend fondamentalement d'eux. Chaque cadre supérieur doit être entrepreneur, c'est un critère majeur de recrutement.

La responsabilité d'un ministre est également très forte. Pourtant, dans la pratique, le discours fréquemment rapporté à la mission est que les ministres restent trop peu longtemps en place pour conduire le changement. La mise en œuvre d'une réforme au sein de leur ministère n'est en général pas leur priorité, face à la pression des médias ou à des conflits d'intérêt avec d'autres mandats électoraux. Des faits similaires ont été rapportés à la mission en Hongrie notamment, où certaines réformes ont dû s'adapter à la pression politique et sociale (réforme des bureaux de la poste, intégration dans la zone Euro retardée de 2 ans).

2.2 Le principe de la cascade

Le dirigeant a ensuite comme responsabilité de préparer les projets d'entreprise, de fixer les objectifs et de les faire partager.

L'objectif est que chaque membre de l'entreprise s'approprie le projet. Le dirigeant doit donc mener un travail d'explication et faire passer des convictions et des objectifs, de proche en proche. C'est le « principe de la cascade ». Cela nécessite une implication de la tête puis de chacun des cadres. Il faut « prêcher » pour y arriver. Faire passer ses convictions jusqu'à la base est un acte de management en lui-même.

L'introduction du mot client dans le vocabulaire de la Poste : l'implication du président

Au sein de La Poste, les inflexions culturelles sont venues d'en haut, à l'aide notamment du vocabulaire. Ainsi, le mot « client » a fait sa première apparition dans le discours d'une cérémonie traditionnelle de vœux, avant de remplacer définitivement le mot « usager » six mois plus tard.

2.3 Freins et conditions de la réussite

Selon la mission, les freins et les conditions de réussite d'un changement descendant relèvent de deux catégories : ce qui a trait à la finalité du changement et ce qui a trait à la tactique pour conduire le changement. Les différents éléments présentés ci-dessous ne sont pas forcément spécifiques au changement descendant, mais ils lui sont nécessaires.

2.3.a Une analyse du terrain

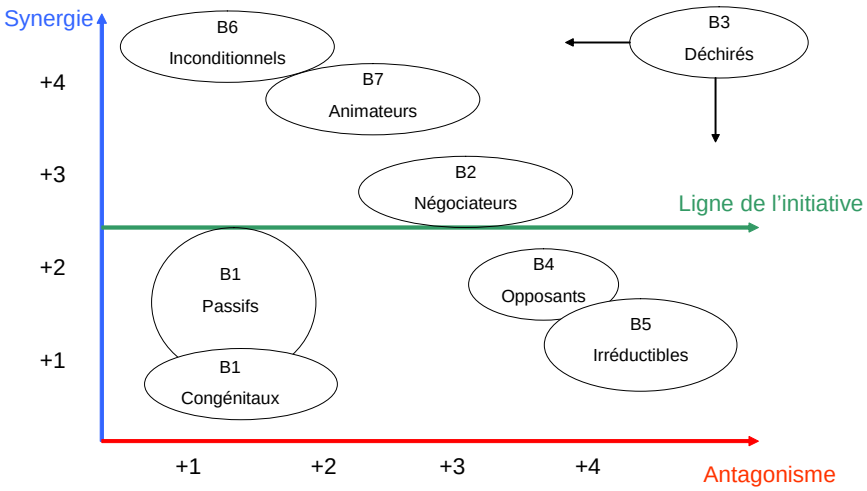
Tous les interlocuteurs de la mission ont insisté sur la nécessité de s'adapter à l'entreprise. Il s'agit de bien connaître la réalité du terrain (et de la confronter éventuellement à la remontée d'information par la voie hiérarchique), d'analyser les besoins de changement et les conditions dans laquelle se situe l'entreprise. Il est essentiel également de savoir reconnaître ce qui marche et de concentrer le projet sur les points d'amélioration. Il faut aussi s'appuyer sur les spécificités de l'entreprise et ne pas plaquer par exemple un projet type d'organisation sur le système existant. Cela a été un des facteurs de réussite de l'alliance Renault / Nissan.

L'alliance Renault-Nissan : un modèle de partenariat unique au monde

« Pour que ça marche (…), il faut que les spécificités des entreprises soient respectées des deux côtés. Si les gens ne se sentent pas respectés quant à l'identité de leur marque, de leur organisation, de leurs équipes, au lieu d'adhérer, ils deviennent des boulets (..). Avec Louis Schweitzer, on a donc commencé par établir de solides principes de base. Principe de l'autonomie de Nissan. Principe du partenariat entre égaux et non acquisition ou fusion, où il y a toujours un dominant et un dominé. Principe aussi selon lequel les décisions de Nissan se prennent à Tokyo et non à Paris. Au bout du compte, on a l'impression que la renaissance de Nissan est japonaise. »

(Source Carlos Ghosn, patron de l'année 2005. Le Point 6 janvier 2005)

L'analyse du champ social permet au manager de positionner les acteurs, en fonction de leur adhésion à un thème donné de la stratégie de l'organisation et d'en déduire un style de management adapté à chacun.



- **Les B1 ou passifs :** ils se complaisent en « B1titude » dans la routine, l'habitude, craignent le changement, ont le sentiment de stagner, d'être ignorés ou incompris sans en retirer d'amertume forte. Ils font leur travail, mais rien de plus. Ils ont une faible énergie positive ou négative. Certains deviennent avec le temps des B1 « fond de cale » ou « congénitaux à tendance légumineuse », c'est à dire qu'ils prennent racines dans l'organisme et ne sont plus motivables. Ils n'ont plus d'énergie.
- **Les B2 ou négociateurs :** ils sont prêts à participer à la stratégie de l'organisme, mais pas trop et seulement après discussion des avantages qu'ils peuvent en retirer. Ils ont une énergie positive moyenne.
- **Les B3 ou déchirés :** Ils sont passionnés, mystiques et peuvent tout aussi bien devenir des B5 que des B6. Ils sont imprévisibles, ont une énergie bipolaire variable et incontrôlable.
- **Les B4 ou opposants :** Ils s'opposent à A « dans la loi », refusent le changement, ont une énergie négative contrôlable.
- **Les B5 ou irréductibles :** Ils s'opposent à A « hors la loi », transgressent les valeurs, ont une forte énergie négative incontrôlable.
- **Les B6 ou inconditionnels :** Ils sont impliqués dans la stratégie**,** ne lui trouve aucun défaut, se donnent sans compter. Ils ont une forte énergie positive.
- **Les B7 ou animateurs :** Ils sont impliqués dans la stratégie mais capables d'esprit critique, se donnent sans compter, alternent moral et déprime, ont une forte énergie positive, variable en intensité.

(Source : Francis Touazi – Président directeur général du cabinet Prospica – management et organisation)

2.3.b Une vision claire

Proposer un objectif clair ou dessiner une image de l'avenir facile à communiquer et séduisante est essentielle pour les clients, les actionnaires et les salariés. La nécessité, dans la conduite de changement, de redonner du sens, de redéfinir les missions de la structure et de replacer le client (usager, bénéficiaire) au centre du projet est un leitmotiv. Le discours a été surtout tenu dans les entreprises anciennement en situation de monopole, avec notamment, mise en évidence, l'ancienne tendance de l'entreprise à croire qu'elle sait ce qui est bon pour le client. Mais nos interlocuteurs du secteur privé ont également attiré notre attention sur ce point, essentiel pour définir une stratégie à long terme.

Pour l'Etat, la préoccupation est identique et la mise en œuvre de la LOLF est l'expression de cette volonté. Il s'agit de réorienter la vision de l'Etat et de penser en premier lieu en terme de missions et de service rendu. Mais les échéances sont à moyen terme : la LOLF doit être mise en œuvre au 1er janvier 2006 et pourrait, compte tenu du retard déjà pris, être mise en œuvre a minima dans un premier temps.

2.3.c Une tactique : saisir ou créer les opportunités

Complémentaire de la vision du dirigeant, la tactique doit permettre de mener à bien le projet. Un des points clés de cette tactique est le « tempo » : on commence quand ? On finit quand ?

Pour parvenir à faire changer, il faut créer un sentiment d'urgence assez fort, car il n'est pas de meilleur moteur que la nécessité. Il ne faut pas hésiter le cas échéant, à dramatiser la situation, car la motivation des salariés est nécessaire à leur contribution. Il convient de montrer que le " statu quo " est plus dangereux que " le saut dans l'inconnu ".
Pour cela, il importe de saisir les opportunités facilitant le changement (cf. encart ADP) ou de les créer. Ce discours a été largement tenu en France comme à l'étranger.

Les motivations peuvent être de plusieurs natures. La Poste a conduit un grand débat public et réorganisé ses services à la suite des grèves importantes de 1988. Au niveau international, la crise asiatique a été un facteur important de changement. En Australie, le réseau de transport collectif a été découpé et privatisé, à la suite d'une grève pendant le Grand Prix de Formule 1. Les jeux olympiques de Sydney ont été également un facteur important de mobilisation, pour réorganiser l'offre de transport en commun en Australie.

Aéroports de Paris : saisir les opportunités

En janvier 2003, l'aéroport de Paris – Charles-de-Gaulle reste bloqué plusieurs heures suite à de lourdes chutes de neige. La gestion de l'évènement met en évidence des dysfonctionnements importants au sein de l'entreprise. C'est un choc pour le personnel.

La direction d'Aéroports de Paris s'est servie de cet épisode difficile pour marquer une rupture et procéder à une réorganisation profonde. Le projet avait été dessiné auparavant, les dirigeants avaient une « vision claire » de ce qu'il fallait faire, mais l'opportunité de déployer le projet ne s'était pas encore présentée.

2.3.d Des délais adaptés à l'entreprise, affichés et respectés

La durée de mise en œuvre est essentielle pour la bonne conduite du changement. L'adaptation à l'organisation est là aussi impérative. Il faut aller suffisamment vite pour ne pas enliser l'évolution, mais en même temps ne pas brusquer l'organisation.

MATCH Hongrie : ne pas brusquer l'organisation

Peu après l'implantation de l'entreprise en 1990, les managers ont essayé de faire évoluer les structures et le personnel : créer la mobilité entre les supermarchés d'une même ville ou faire travailler le personnel avec des ordinateurs.

Résultat : un grand nombre d'employés est tombé malade ou a déprimé.

Il a fallu (et il faut toujours) beaucoup de temps pour conduire le changement. L'imposer et attendre sa mise en œuvre ne sert à rien. Il faut accompagner le changement.

La tenue des délais annoncés est par ailleurs un signe fort de respect envers les équipes concernées par le changement et induit la confiance.

De cent jours à cinq ans… S'adapter à l'entreprise et respecter les délais annoncés

Alcatel change tous les six mois a minima d'organisation, parfois d'orientation stratégique. L'environnement des télécommunications est très incertain et oblige à être au jour le jour plus productif que la veille. Pour se réorganiser, l'entreprise a 100 jours maximum. Le pilote doit avoir une connaissance forte de l'entreprise et commencer le premier mois par l'écouter.

En France, la fusion BNP Paribas a fait l'objet d'une mise en œuvre soutenue : 6 jours de réflexion, 6 semaines de concertation, 6 mois de mise en œuvre.

En France, chez Lafarge, le changement d'orientation stratégique à conduire était

« urgent et difficile ». La mise en œuvre s'est donc fait progressivement, sur une durée de 5 ans.

Ces trois exemples montrent que l'urgence a une signification différente d'une organisation à l'autre et qu'il est pour cela essentiel que le projet de changement soit adapté à l'entreprise.

2.3.e Un regard extérieur

Le regard externe factuel et vérifiable est un stimulant pour l'amélioration. Il peut s'exercer au sein même de l'unité destinée à changer. Ainsi, certains affichent s'être souvent appuyés sur des « martiens » pour mener le changement. Ces personnes, venant de l'extérieur et n'ayant pas peur pour elles-mêmes, associées à des anciens de l'entreprise, permettent d'éviter l'aveuglement et d'oser des changements.
En Australie, l'audit interne, mené par une structure centrale, a été largement pratiqué par le département du Premier ministre du gouvernement du New South Wales pour faire évoluer la structure.

La pression médiatique joue souvent ce rôle de regard extérieur et est de ce fait source de changement.

Renault : de l'usage tactique des médias - lancer un défi

La Régie aime à s'aventurer sur des terrains vierges. Là où rien n'existe. « Sur la Logan, je crois que je peux dire que j'ai inventé le concept », soutient Louis Schweitzer. L'idée naît à Moscou. En 1997, dans la grande Russie, Louis Schweitzer suit le président Jacques Chirac en voyage officiel. Il visite un concessionnaire géant Lada qui distribue aussi la marque Renault. Ces Lada, qui sont des voitures à 6000 dollars de piètre qualité, s'arrachent. Tandis que les véhicules Renault, vendus 12000 dollars, suscitent peu d'intérêt. « Face à ces voitures quasi archéologiques, l'idée que le progrès technique rend impossible un bon véhicule à 6000 dollars m'a parue inacceptable », commente Louis Schweitzer. Il rentre à Paris avec plein de petites Logan dans les mirettes. Il lui faut un véhicule économique qui soit capable de conquérir les marchés émergents. Le cahier des charges est strict : la créature se doit d'être moderne, fiable et au prix de 5000 euros. Un véritable cauchemar pour les ingénieurs ! Ils travaillent presque à rebours de l'histoire : comment faire simple quand on est habitué à faire sophistiqué ? En interne, ce projet déchaîne tout sauf l'enthousiasme.

Dans les réunions, c'est l'obstruction quasi-systématique : débats sur les coûts, interrogations techniques et querelles théologiques. « J'en ressortais frustré, rien n'avançait, déclare le PDG de Renault. ***Alors, j'ai dévoilé le projet publiquement pour mettre la pression sur les troupes****. » Les équipes partent de zéro. « Dès lors*

qu'on oblige à une rupture, le champ du possible s'élargit », c'est l'enseignement du sage Louis Schweitzer.

(Source : Le Point – 24 mars 2005)

Mais cette pression médiatique peut être aussi utilisée à contre-courant, par les opposants au changement. La pratique est courante. En France, par exemple, on songe aux actions des collectifs de défense de l'environnement et aux grèves en milieu hospitalier, les médias étant particulièrement sensibles aux revendications du personnel soignant.

2.3.f La dimension RH au service de la mobilisation des équipes

Une réforme peut entraîner la peur des agents concernés puis le rejet et le blocage du projet. Il apparaît donc essentiel de mener d'une part un travail d'explication du projet (« cascade »), de dire ce qui va être fait puis de le faire et d'autre part un accompagnement RH adapté du changement.

● La communication

Elle passe notamment par le prêche, la présence sur le terrain. Il faut pour cela bien connaître ses hommes (et pas uniquement leurs représentants syndicaux). Cette connaissance profonde, notamment de ses collaborateurs les plus proches, permet d'adapter son mode de management et de faire adhérer le plus grand nombre au changement.
La transparence dans le dialogue est nécessaire au climat de confiance et à la réussite de la mise en œuvre du projet.

Schneider Electric en Australie : la conduite du changement par le « No Surprise Management »

En Australie, lors de l'achat de Clipsal par Schneider Electric, des groupes de travail mixtes ont été créés, composés uniquement d'australiens, un an avant la mise en œuvre de l'acquisition pour définir le plan d'actions.

Selon les dirigeants, il est essentiel, lors d'une acquisition, de créer un environnement favorable. S'il doit y avoir choc des cultures, les managers devront être changés. L'environnement favorable comprend notamment le respect des personnes, le choix du vocabulaire, la présence physique de l'acquéreur, la reconnaissance de ce qui a fait le succès de l'entreprise achetée. Il faut éviter l'isolement, dire ce que l'on va faire et ce que l'on ne fera pas.

ANPE : l'appropriation du changement

L'ancien statut du personnel empêchait la mobilité et l'adaptation permanente. Mais changer le statut était potentiellement un dossier explosif. L'ANPE a initié le changement en mode projet, pendant 1 an et demi. L'objectif était de faire prendre conscience que le changement était inévitable.

Le changement est devenu « la chose » de tout le monde.

La communication doit servir la mobilisation, cette dernière devant être d'autant plus forte que la rupture est importante.
Lors de sa réforme, l'ANPE a veillé à ce que chacun des agents puisse participer et s'exprimer avant la décision du directeur. Des outils particuliers de communication ont été mis en place : intranet, écrits flash de une à deux pages et surtout mise en place du « PQR », concept du « pas de question sans réponse ».

La communication a été également un axe important lors de la réforme interne à la Commission européenne. Au lancement de la réforme, une conférence était organisée toutes les trois semaines, avec des intervenants étrangers, qui témoignaient de réformes similaires menées dans leurs pays, afin de donner le ton et de rassurer. Cette démarche a favorisé l'ouverture des esprits et a rendu l'évolution presque désirée par les fonctionnaires.

Les sept démons du management

1er démon : croire qu'une décision incontestable sur le plan de l'intelligence sera incontestée, donc appliquée
2ème démon : croire que l'adhésion intellectuelle vaut pour application opérationnelle
3ème démon : croire que le décret est suffisant pour que les acteurs appliquent
4ème démon : croire que l'inflation dans le discours accélère la mise en œuvre
5ème démon : croire qu'une décision non appliquée n'est pas bonne
6ème démon : lorsqu'une décision n'est pas appliquée, le risque est de multiplier des plans d'appui correctifs qui déséquilibrent le système
7ème démon : lorsque l'objectif n'est pas atteint, la tendance est de concevoir des stratégies/méthodologies de plus en plus complexes, au lieu de définir des pratiques élémentaires capables de matérialiser l'esprit et la lettre
(Source : d'après CRECI Consultants)

● L'organisation

La mise en place de structures de projet spécifiques peut parfois s'avérer nécessaire (séminaire de direction, création d'un état major composé du comité de direction et de cadres, groupes de travail visant à faire remonter des propositions de la base, etc.). Comme le montre l'exemple de Lapker en Hongrie, ces structures facilitent la diffusion interne descendante et remontante.

LAPKER en Hongrie : le changement sur un mode projet a été mobilisateur pour tous

Pour réussir le changement, l'entreprise s'est appuyée sur un réseau d'ambassadeurs : deux ou trois cadres et agents de maîtrise dans chaque unité, sélectionnés pour leur légitimité. Ils passent quatre jours sur le projet et un jour sur le poste de travail. La démarche est diffusée avec des retours constants de la base et l'apport d'idées nouvelles.

L'entreprise a identifié les critères suivants, gages d'un changement réussi lors du reengeenering et de la mise en oeuvre du logiciel SAP :

- situation qualifiée d'urgence vitale,

- période/lieu propice,

- organisation pyramidale du projet avec un lieu de débat et un chef qui tranche,

- solutions informatiques/technologiques éprouvées ailleurs,

- refonte des processus administratifs peu performants sans toucher aux processus logistiques déjà performants,

- appui de consultants extérieurs hongrois avec des méthodes internationales,

- méthodologie et site pilote avec appui de consultants externes, déploiement par l'équipe projet,

- directeur binational, disposant de la confiance tant des Hongrois que de l'actionnaire français.

La culture de projet est depuis utilisée avec efficacité pour manager des démarches transversales.

Il importe également de faire connaître sans tarder les premiers succès et de faire accepter l'idée que tout changement crée temporairement une situation difficile à vivre car elle rompt l'équilibre.

● Un accord RH gagnant / gagnant

Favoriser le changement suppose une implication soutenue du salarié. Pour faciliter cette implication, la politique de ressources humaines est stratégique et ce d'autant plus qu'elle reflète la culture de l'organisation. Plusieurs outils peuvent faciliter, impulser ou accompagner le changement : la politique de mobilité, la promotion interne, le développement personnel, la grille des rémunérations, les primes, la distribution de pouvoir, la gestion personnelle du temps, etc. Tous les outils classiques de la politique de ressources humaines peuvent être utilisés pour convaincre les employés des avantages qu'apporte le changement.

Employés et dirigeants doivent se trouver dans une logique gagnant/gagnant. Dans tous les cas, l'intérêt que porte le dirigeant au devenir des employés est essentiel.

ACCOR Hongrie : des mesures douloureuses mais accompagnées humainement

L'entreprise a dû procéder à des réductions drastiques d'effectifs. Mais contre toute attente, ces dernières n'ont pas eu d'influence sur le climat social. D'abord, un « package » a été proposé aux employés volontaires pour quitter l'entreprise. Ensuite, le président s'est engagé personnellement. Il connaissait 90% des employés et a été capable de traiter chaque cas de façon individuelle.

La prime incitatrice au départ est un procédé fréquemment utilisé. De nombreuses entreprises allemandes y ont eu recours pour résorber les sureffectifs à la suite de la réunification. En France, le procédé a été proposé de manière assez innovante au ministère de l'Economie, pour accompagner la fermeture des services des mines.

2.4 Savoir exploiter le changement descendant

Les méthodes de changement descendant suivent fréquemment le schéma simplifié présenté ci-dessus, dosage entre vision du dirigeant et tactique pour mener à bien le projet. La caractéristique principale de cette méthode est qu'elle est très structurée et descendante de la tête de l'organisation à la base. Souvent menée en mode projet, sa réussite dépend beaucoup de la capacité de conviction des managers.

Sans être une recette miracle, la méthode fonctionne bien, spécialement dans des contextes où la réforme à mener est difficile et où il y a besoin de donner un nouvel élan à la structure. Cette méthode est particulièrement appliquée,

voire incontournable lorsqu'il y a nécessité de rompre un équilibre bien ancré dans l'entreprise : par exemple passer d'une approche production basée sur des valeurs techniques et quantitatives à une approche plus gestionnaire, qui optimise les processus en recherchant un rapport qualité/prix ou encore une approche proximité, qui fait de chaque salarié et de chaque client une rencontre unique à valoriser.

Cela explique notamment pourquoi cette méthode nous a été fréquemment présentée en France, au sein d'anciennes entreprises publiques, ayant dû conduire un changement conséquent pour replacer le client au centre de l'action.

3 DU CHANGEMENT DESCENDANT A LA REACTIVITE PERMANENTE

Le changement descendant présente toutefois certaines limites, qui nous amèneront à suggérer de le réserver à des cas bien identifiés et à lui préférer la réactivité permanente. Les réserves ne portent pas tant sur l'atteinte de l'objectif mais plutôt sur l'esprit de la réforme et ses conséquences à long terme sur l'organisation : à quel prix est-on prêt à conduire le changement ? Quels sont les impacts d'une rupture sur les employés ?

3.1 Les limites de la cascade

Les témoignages en entreprise nous ont fait percevoir une volonté de solidarité entre la base et le dirigeant. Il y a un réel objectif de partager la même vision et les mêmes objectifs (principe de la cascade). Mais la question se pose réellement de l'applicabilité de ce principe dans des structures de grande taille. Ce principe s'appliquant à des entreprises de 10.000 personnes peut-il s'appliquer lorsque la structure compte plus de 100.000 personnes ? Quels moyens alors, autres que les médias nationaux, pour s'adresser à l'ensemble de ses agents ? L'administration est particulièrement concernée par ce phénomène. Il est très difficile à l'intérieur d'un ministère d'avoir une identité collective et peut-être pire encore, quand elle existe, de la faire évoluer.

3.2 L'adhésion par défaut

La mission a pu vérifier la volonté affichée des dirigeants de convaincre de l'intérêt du projet. Le temps consacré à partager est dimensionné en conséquence. Pourtant, le doute subsiste : convaincre et contraindre sont-ils si éloignés ? L'adhésion n'est-elle pas parfois proche de la capitulation ?

Dans ce cas, la réforme peut être contre performante car synonyme de baisse de motivation. La réforme est longue à digérer et peut créer un fossé entre les dirigeants et la base.

Comment rester sincère ? Il faut utiliser authentiquement les outils de la conduite du changement descendant, dans un réel souci de susciter l'adhésion.

3.3 Etre réactif dans un monde où rien n'est jamais acquis

Dans le contexte actuel, l'administration et les entreprises devraient développer des stratégies, qui soient à la fois anticipatrices et réactives, dans un environnement où rien n'est jamais acquis.

Rien n'est jamais acquis

La satisfaction des clients a longtemps été recherchée comme une fin en soi. Pourtant, aujourd'hui, cela paraît insuffisant. Par exemple, 80% des clients de General Motors sont satisfaits de leur voiture, mais seulement 20% rachètent une General Motors lorsqu'ils changent de voiture. A l'inverse, peu de clients des banques ou assurances se déclarent satisfaits, alors qu'ils sont dans les faits peu volatils.

Etre anticipateur suppose qu'une vision de l'avenir existe chez les dirigeants. Etre réactif suppose que l'organisation soit prête à s'adapter, chaque fois que nécessaire. L'innovation collective, qu'elle soit celle des dirigeants ou des salariés, est un moteur puissant pour y parvenir car il s'agit bien souvent de réagir plus vite que ses concurrents.

LEGRAND : être anticipateur et réactif

La meilleure façon de résoudre les problèmes est d'éviter qu'ils ne se posent. Il s'agit d'anticiper, d'évaluer les dysfonctionnements ponctuels (Comment en sommes-nous arrivés là ? Comment éviter que le problème ne se repose ?) et de faire évoluer l'entreprise en douceur.

La rupture est le signe d'un dysfonctionnement dans une entreprise performante.

3.4 Cultiver l'envie de faire différemment

Le changement descendant nécessite un gros investissement pour construire un nouveau système. Il est nécessaire d'expliquer le projet, de convaincre, de prendre le temps de le mettre en œuvre, etc. Lorsque le projet est enfin mis en œuvre, le risque est que l'organisation se réfugie dans ce nouveau

système et le considère comme un système durable, dont elle ne voudra plus sortir.
En effet, c'est une tendance naturelle que de se cramponner à son organisation. Dans le cas d'un changement descendant, par la rupture, le coût d'un nouveau changement à mettre en œuvre sera alors très élevé.
Or, l'évolution du contexte environnant l'administration et les entreprises peut nécessiter une flexibilité permanente. Un produit qui marche à un instant T n'est pas garanti de succès l'instant d'après, car le marché évolue très vite.

Pour concilier l'aspiration de l'Homme à une situation stable et le besoin économique de changement permanent, il faut évoluer vers une nouvelle culture d'entreprise : un état d'esprit dans lequel « faire différemment » devient une envie de chacun et une valeur pérenne (cf. « le manager acteur du changement permanent » dans le chapitre sur les compétences du manager).

Michelin : cultiver l'envie de faire différemment

Jusqu'à présent, les dirigeants de Michelin ont exercé leur responsabilité pendant longtemps. Les changements qui conduisent à repartir à zéro sont vus comme une chance lorsque l'entreprise va dans le mur, dans le cas contraire c'est une perte de temps et d'énergie. Michelin s'est justement attaché à ne pas générer de ruptures spectaculaires.

Rien de révolutionnaire : tel est le message que pourrait porter la direction de Michelin pour les 5 prochaines années. Il est essentiel de travailler dans la continuité.

Chaque fois que possible, engagés dans une réelle démarche collective, salariés et dirigeants doivent s'efforcer ensemble, au quotidien, d'anticiper les problèmes et de réagir pour faire avancer l'organisation, dans une logique gagnant / gagnant.

Ce double concept d'anticipation et de réactivité n'est pas forcément simple à mettre en œuvre en France, où il est susceptible d'être assimilé à de la flexibilité, aux connotations sociales négatives.

4 FACILITER L'ANTICIPATION ET LA REACTIVITE PERMANENTE

4.1 Ne pas perdre les fondamentaux : donner le sens

Une structure a besoin d'une vision la plus claire possible des objectifs poursuivis, même si dans le contexte actuel d'environnement fortement évolutif, elle ne peut fixer d'avance le chemin précis pour y parvenir. Ainsi, il s'agit, au travers d'un certain nombre de repères sur lesquels il y a consensus dans l'organisation (les valeurs par exemple) de rendre porteurs de sens les ajustements nécessaires à la tactique pour aller vers le changement souhaité. Dans de nombreuses organisations, il y a une attente forte des employés à ce sujet.

Il revient au dirigeant de montrer que l'entreprise doit s'adapter à son environnement. Mais il faut éviter de parler de changement en tant que tel et plutôt parler de projets.

Parler de changement, c'est pousser les gens à ne voir que la partie de l'accord où ils vont perdre quelque chose alors que **parler de projets, c'est faire un équilibre gagnant / gagnant.**

MATCH Hongrie : donner une vision à la passion

A son arrivée en Hongrie il y a dix ans, le PDG de Match Hongrie a trouvé des employés passionnés et travailleurs mais en demande d'une vision, quel que soit leur niveau. Pour quoi faire ? Pour aller où ? Ils ont souhaité comprendre, avant de vivre les changements.

La tendance la plus fréquemment rencontrée est un fort recentrage sur le client et ses attentes, ce qui redonnerait du sens aux missions de l'organisation. C'est un sujet sur lequel dirigeants et employés sont en général assez d'accord, même si, comme le montre l'exemple de Connex en Australie, il peut y avoir décalage sur ce que veut dire « se recentrer sur le client ». Lorsqu'il n'y a pas accord, il est cependant nécessaire que la direction soit courageuse et transparente sur l'orientation que prend l'entreprise.

CONNEX Australie : gérer la divergence

L'entreprise souhaite dépasser le domaine technique pour se concentrer sur les clients mais cela a un sens différent pour les dirigeants et les salariés.

Les salariés de Connex se considèrent comme des techniciens du transport, pour

lesquels le service n'a pas de coût. Ils pourraient décrire très précisément le matériel et les machines utilisés.

La direction de Connex considère que le service doit s'adapter à ce que le client est prêt à payer. L'entreprise est avant tout un service de transport « sûr, pas cher et rapide ».

Même si ce décalage est préjudiciable, l'affichage de la vision des dirigeants est essentiel au développement de l'entreprise sur le long terme.

D'autres organisations choisissent de miser sur leur culture et leurs valeurs pour donner du sens. C'est une tendance souvent observée dans le cas de fusions ou acquisitions, quand, aux yeux du personnel souvent déboussolé, les seuls repères pour baliser l'avenir sont intangibles.

Michelin - Taurus (Hongrie) : un mariage naturel et intelligent pour le personnel

Taurus est une marque de pneus, historique en Hongrie, avec laquelle Michelin a fusionné en 1996. Le succès de l'intégration a reposé sur plusieurs facteurs essentiels :

- une culture et une histoire commune (qualité des produits, volonté d'excellence, coopération internationale, volonté d'inventer),

- un management ouvert et créatif, prêt au changement,

- la confiance mutuelle que les deux entreprises se portaient, qui s'est traduite de manière très concrète : pas de changement de management, évolution des méthodes petit à petit, projets importants confiés à des managers locaux, changement de nom sans difficulté,

- une culture managériale commune : écoute et respect de l'humain.

4.2 Partager la nécessité de changer

La mission a rencontré à l'étranger de nombreuses administrations et entreprises, où parties prenantes et dirigeants partageaient un même constat, sur les difficultés économiques et les changements à mener.
En Australie par exemple, les réductions d'effectifs dans la fonction publique n'ont pas ému les citoyens.
Souvent, le changement était ancré dans la culture interne. L'idée qu'une entreprise n'est pas éternelle est fréquente. En Malaisie par exemple, Isis (Institute of Strategic and International Studies) nous indiquait que tout était possible pour conduire le changement, du fait de l'optimisme des Malaisiens.

Les cas de la Suède et de Singapour sont plus particulièrement développés ci-dessous, comme exemples de cultures différentes rencontrées à l'étranger.

Singapour accepte la création destructrice

Au lieu de protéger des activités déclinantes, il y a l'acceptation de la création destructrice : les secteurs les moins compétitifs disparaissent, d'autres activités plus profitables apparaissent. « Préserver » est un discours de perdant. Globalement, le système produit des emplois, le taux de chômage est maîtrisé à moins de 4%.

La culture est d'inspiration chinoise et américaine. Il n'y a pas de querelle idéologique sur la nécessité de changer. Le monde de la compétition est accepté tel qu'il est, avec ses avantages et ses inconvénients.

Quand un problème se présente, il est examiné sans arrière-pensée, y compris en s'inspirant des solutions trouvées à l'étranger.

Le pays a une forte capacité à se remettre en cause et à changer rapidement. C'est une question de survie.

Les Suédois acceptent la réalité économique

L'idée qu'une proposition d'amélioration de l'entreprise vienne des syndicats est naturelle en Suède.

Le discours est par ailleurs récurrent : il faut accepter la réalité économique. Les syndicats patronaux et salariés tiennent un même discours sur la performance du pays et les actions à réaliser pour la maintenir.

Les syndicats suivent très précisément les résultats de l'entreprise et bénéficient pour cela d'une formation économique très poussée.

Ils ont une attitude très positive vis-à-vis du changement. Si l'entreprise fait face à des difficultés économiques, les syndicats ne sont pas opposés à la réduction des effectifs. Si l'entreprise est peu performante, les syndicats sont d'accord pour qu'elle ferme. Par exemple, ils considèrent que le développement des nouvelles technologies est, certes, ponctuellement une perte d'emploi mais qu'il permet au pays, sur la durée, de conserver une forte attractivité et de finalement, créer des emplois dans des secteurs à productivité plus forte.

Il faut trouver, selon eux, l'équilibre entre la défense des salariés et l'environnement économique. En échange de cette acceptation du changement, ils veillent toutefois à ce que le gouvernement maintienne une politique sociale forte.

Un syndicat suédois nous a d'ailleurs fait part de ses difficultés à discuter avec ses homologues français. Il s'est dit très surpris du discours de ses collègues syndicaux, selon lequel il fallait limiter les réductions d'effectif, car les salariés ne retrouveraient pas d'emploi. Il ne pouvait pas comprendre ce discours nuisible à l'intérêt de l'activité.

Il ne s'agit pas ici d'ériger ces cas, sortis de leur contexte culturel et économique, en modèles. Mais il est intéressant de se confronter à des exemples où le changement est possible, sans que cela ne se fasse au détriment des conditions sociales des employés et sans qu'il n'y ait de blocage du projet à ce titre.

En d'autres termes, même si les relations sociales et hiérarchiques sont très différentes au sein de ces deux pays, les idées exprimées à Singapour et en Suède sont les suivantes :

- accepter la réalité économique et en particulier la création destructrice
- avoir une attitude positive vis-à-vis du changement
- examiner un problème sans arrière-pensée
- s'inspirer de ce qui se passe à l'étranger
- être exigeant sur le maintien des conditions sociales

Toutes ne sont pas culturellement transposables. Mais il faut toutefois souligner que la mission n'a pas rencontré une seule fois l'équivalent en France.

4.3 Procéder par expérimentation puis contagion

Il ne faut pas hésiter à tester de nouveaux projets, à procéder par expérimentation, puis contagion de ce qui est performant.

EDF : expérimentation des engagements à Strasbourg

Une idée très efficace avait été repérée chez un homologue anglais : la procédure par engagements envers le client. L'entreprise définit les engagements, les écrit et subit des pénalités si elle ne les respecte pas. La démarche a fait l'objet d'une expérimentation au sein de l'établissement de Strasbourg. Elle a très bien fonctionné et a été généralisée aux cent centres d'EDF-GDF services.

Ministère de l'Intérieur en Allemagne : « einer für alle »

L'administration se réforme beaucoup sur le principe « einer für alle ». Un service ou ministère teste de nouveaux projets, qui, une fois éprouvés, sont mis à disposition des autres. Cela évite des erreurs à trop grande échelle.

4.4 Renouveler le dialogue social par la contractualisation

Certains de nos interlocuteurs en Suède ont exprimé leur surprise quant à la mauvaise qualité du dialogue social dans certaines entreprises françaises. En France, la culture de confrontation entre syndicats et dirigeants a souvent tendance à aboutir à la rupture du dialogue. A l'inverse, en Suède, la confrontation entre les différentes parties prenantes aboutit à un enrichissement mutuel, un consensus créatif, certes parfois long à émerger mais dont la mise en œuvre est rapide car elle fait l'objet d'une appropriation par tous.

La confrontation des opinions doit jouer un rôle de catalyseur du progrès et faire émerger de nouvelles idées.

Certaines entreprises françaises semblent pourtant montrer la voie dans la construction d'un nouveau type de relations sociales. Il s'agit de se démarquer du « conflit à la française » pour passer à des pratiques de type anglo-saxon, comme la contractualisation des relations.

La RATP, particulièrement sensible aux mouvements sociaux, a notamment adopté ce système, susceptible de favoriser l'acceptation de projets de changement. Le système permet à chacun des partenaires de faire entendre sa voix, mais dans un cadre prédéfini (délai de prévenance, temps de discussion, respect des engagements pris, etc.).

Le système de contractualisation n'est encore que rarement pratiqué en France et parfois refusé par les syndicats. Les syndicats de l'administration par exemple, l'assimilent à de la cogestion. Il paraît pourtant une alternative réaliste à l'absence de dialogue parfois constatée aujourd'hui. Il permet d'avancer et de favoriser le changement, tout en respectant la culture française de confrontation.

4.5 Donner envie d'innover

De nombreuses organisations rencontrées à l'étranger ont mis en œuvre des démarches d'innovation, visant à introduire une dynamique de changement sous la forme de progrès continu. L'idée est que, pour motiver les employés, il faut les pousser à innover : ce sont les individus qui font avancer le système.

Ces systèmes d'innovation ont l'avantage d'être participatifs et introduisent un esprit d'ouverture, de recherche et de création au plus près du terrain.

GASAG Allemagne : responsabiliser les porteurs d'initiatives

L'entreprise estime que les initiatives doivent venir d'en bas. Elle a donc mis en place un système de présentation devant le directoire de projets par les encadrants locaux. Lorsque les projets marchent, les encadrants locaux sont récompensés. L'entreprise a également créé un club d'une cinquantaine d'agents de maîtrise, servant de réseau d'échanges et support des actions de changements et de projets.

Ces dispositifs paraissent particulièrement adaptés en France, car comme mentionné précédemment, ils permettent de tirer parti des idées qui peuvent émerger de la confrontation.

MATCH Hongrie

Les hongrois sont très créatifs, de l'employé au dirigeant. Ils ont toujours un temps d'avance, à tous les niveaux. Le mode participatif est très efficace et très apprécié, dans un pays où il a été interdit pendant quarante ans d'avoir des idées.

La mission considère que l'innovation, encouragée au plus près du terrain, est une source de changement continu, essentielle pour l'entreprise.

4.6 Créer un esprit entrepreneurial

Donner du sens, partager l'envie de changer, expérimenter, renouveler le dialogue social, donner envie d'innover, mobiliser par les RH : toutes ces actions nécessaires à la conduite du changement en continu nécessitent un nouveau type de manager. Plus charismatique, il doit être capable de rassembler autour de lui une « task force » du changement avec des gens ouverts d'esprit, qu'il anime et motive. Cela nécessite une nouvelle capacité managériale : l'esprit entrepreneurial, à l'opposé de la prescription.

BNP Paribas : tous entrepreneurs

Le changement doit être dans l'esprit de chaque manager. Il faut toujours chercher à avoir plus de performance et il faut changer périodiquement les responsables, pour avoir toujours de nouvelles propositions de changement.

Conduire la réforme nécessite de trouver ces leaders. C'est notamment crucial dans l'administration française. La mise en œuvre de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) par exemple, supposera du leadership pour susciter l'enthousiasme des agents.

Mais le challenge pour conduire la réforme en continu est également de vérifier qu'avec le temps, ces managers gardent cet esprit entrepreneurial. En particulier, les managers « entrepreneurs », qui ont évolué au sein de la structure, ne doivent pas empêcher les jeunes d'innover.

L'entreprise doit manager sur la base des principes suivants :

- garder l'esprit d'innovation
- trouver des leaders loyaux, qui continuent d'encourager l'innovation dans le sens de l'intérêt collectif et qui ont l'attitude permanente de « corrective action » (déconstruire, reconstruire)
- éviter de se sentir confortable

Singapour est le pays qui nous a présenté l'expérience et la volonté les plus significatives en la matière.

D'après nos interlocuteurs, il y a historiquement peu d'entrepreneurs à Singapour et les singapouriens manquent de créativité. On leur aurait trop « appris à obéir et à apprendre ». Mais aujourd'hui, il y a un message fort du gouvernement et des responsables d'entreprises, pour que les gens innovent. L'idée est qu'une organisation, qui ne réagit qu'aux circonstances, en "devient esclave" car elle se condamne à un cycle continuel de changement dans l'urgence.

La créativité et l'initiative ne se décrètent évidemment pas. Mais le pays veille à favoriser l'esprit d'entrepreneur. Par exemple, il a mis en place des agences qui évaluent et financent les innovations, ainsi que des groupes de travail au sein des services chargés de favoriser les démarches innovantes.

Par exemple, « The enterprise challenge » est un fonds de 30 M$ pour tester les innovations. Les évaluateurs sont des experts du public et du privé. Le slogan est « réalisez vos rêves à travers l'innovation » ; le concept est « l'empowerment » des employés pour qu'ils créent de nouvelles idées. Le challenge remporte un grand succès, avec plus de 800 propositions reçues, pour seulement 50 retenues.

5 ADAPTER LA CONDUITE DU CHANGEMENT AU PROJET DE L'ORGANISATION

La méthode du changement par « anticipation et réactivité » paraît particulièrement séduisante. Elle est, en première approche, culturellement assez loin de la culture française, dont le dialogue social permet difficilement cette confrontation constructive entre dirigeants et employés. Pourtant, les caractéristiques que nous avons retenues nous paraissent être des objectifs atteignables.

Le choix de favoriser une méthode à une autre est complètement lié à l'entreprise, à sa culture et à son histoire. Un même changement mis en œuvre (fusion, réduction d'effectifs) ne préjuge pas du choix de la méthode, comme le montrent les deux exemples de fusion Schneider-Clipsal et Michelin-Taurus.

Dans certaines organisations nécessitant un changement profond, le changement descendant peut s'imposer. Chaque fois que possible pourtant, le changement permanent, reposant sur l'anticipation et la réactivité, nous semble préférable, en ce qu'il favorise l'empowerment des employés.

Sur le modèle public de Singapour (« anticipate change, welcome change, execute change »), administrations et entreprises françaises peuvent trouver une voie nouvelle mais respectueuse de notre culture.

- ANTICIPATE change : accepter l'incertitude et se préparer à des scénarios alternatifs
- WELCOME change : voir le changement comme une opportunité et non une menace
- EXECUTE change : développer les employés et améliorer le système de management

6 SYNTHESE

A chaque fois, on peut caractériser ces conduites du changement par les compétences et comportements associés, ou encore par la culture décisionnelle la plus appropriée.

	Approche production	**Approche gestionnaire**	**Approche proximité**
Conduite du changement	**DESCENDANT**	**AMELIORATION CONTINUE**	**CULTURE DE L'INNOVATION**
Compétences et comportements	Décider / trancher Visionnaire	Gestion Anticipation et réaction	Entrepreneur Empowerment Envie de faire différement
Culture décisionnelle	Hiérarchique	Consultatif	Participatif

A RETENIR

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

La mission tient à l'idée selon laquelle il n'y a pas **de bonne ou de mauvaise méthode** de changement : il y a LA méthode adaptée au changement à mener, dans le **contexte stratégique** évalué par l'organisation et dans le **respect de sa culture**. Dans tous les cas, il faudra mobiliser les Hommes en leur proposant un accord RH « gagnant / gagnant ».

Cependant, l'idée d'une conduite, permanente et par anticipation, du changement est séduisante et doit être favorisée lorsque le contexte s'y prête, en s'appuyant sur les facilitateurs suivants :

- donner le **sens** : être **transparent** sur l'**orientation** pour l'avenir

- p**artager l'envie et la nécessité** de changer : s'ouvrir à l'extérieur et essayer d'objectiver les difficultés rencontrées et les moyens d'y remédier.

- **expérimenter** : procéder par **contagion** de ce qui est performant

- renouveler le dialogue social : favoriser des relations sociales de type « **contractualisation** »

- favoriser l'innovation au plus près du terrain

- faire émerger et maintenir un esprit entrepreneurial

Lorsque le changement descendant est le mieux adapté, il est nécessaire d'utiliser **sincèrement** les outils de la conduite du changement, dans un réel souci de susciter l'**adhésion** et de **ne pas démotiver** les employés.

Chapitre 7 LE MANAGEMENT TRANSVERSAL

La mission n'a pas souhaité engager une étude approfondie des différents types de structures et d'organigrammes. Bien que ce thème influence la performance, nos interlocuteurs n'ont guère souligné de contributions nouvelles aux pratiques de management.

Par contre, la mission a observé dans plusieurs entreprises et administrations l'importance croissante accordée à certaines méthodes de travail collaboratives et à des comportements de coopération, nouveaux ou que l'on redécouvre, dont la contribution à la performance semble prometteuse : il s'agit du management transversal.

Le management transversal sera abordé sous plusieurs angles :

- les raisons qui expliquent la nécessité croissante de transversalité dans les modes de fonctionnement
- les pratiques observées du management transversal et leur possible déploiement dans les organisations
- les difficultés pour évaluer la contribution directe du management transversal à de meilleures performances
- les risques et les freins du management transversal

1 LE BESOIN CROISSANT DE TRANSVERSALITE

La transversalité est de plus en plus souvent une nécessité qui s'impose aux entreprises et administrations en quête de leur organisation idéale. Elle vient enrichir les structures existantes. Elle est nécessaire pour réduire les imperfections des choix de centralisation/décentralisation. Elle complète de manière souple les besoins de coopération interne formalisés dans les systèmes matriciels.

Après avoir présenté la place du management environnemental dans les structures, nous pourrons distinguer trois types de facteurs qui influencent le besoin croissant de transversalité :

- les facteurs externes, dont la concurrence et le rôle des parties prenantes
- les facteurs endogènes, propres à l'activité ou au métier
- les facteurs internes, historiques ou managériaux

1.1 La quête de l'organisation idéale

1.1.a L'arbitrage entre centralisation et décentralisation

L'organisation strictement hiérarchique n'apporte pas l'espace suffisant pour la prise d'initiative.

Les systèmes hiérarchiques étaient souvent associés à des sièges puissants et fortement dotés en moyens et personnels. La fin des systèmes hiérarchiques s'accompagne d'une décentralisation progressive des activités opérationnelles avec la création de business units ou centres de résultats. Le nouveau rôle du siège est variable : un rôle d'opérateur ou seulement d'intégrateur ou encore un simple architecte stratégique. Dans son rôle le plus réduit, le siège est confiné à la seule fonction de holding financière.

Certaines activités fonctionnelles sont également décentralisées pour rapprocher les systèmes de décision du terrain. Un des freins à cette tendance est le besoin accru de compétences diversifiées chez les managers de terrain, ce qui est une ressource rare dans le cas de pays en voie de transition.

On observe également le phénomène inverse, soit pour contrebalancer une décentralisation excessive, soit pour accompagner un développement progressif de l'entreprise. Certaines fonctions sont alors centralisées pour des raisons d'économie d'échelle, de pénurie de compétences ou de cohérence de l'entreprise : achats (centrale d'achats Cora-Match Hongrie), ressources humaines, informatique (cas de Bricostore, Hongrie).

L'arbitrage entre centralisation et décentralisation est donc affaire de dosage. D'autres formes de relation hors hiérarchie directe sont nécessaires pour ajuster les imperfections du système retenu.

1.1.b Le système matriciel

Le modèle le plus fréquemment rencontré est le système matriciel. Il s'agit en général d'une matrice élaborée à partir des produits et des implantations géographiques. Par extension, certains managers qualifient de « matriciel » un système qui porte aussi sur les métiers, ou parfois même les fonctions supports organisées avec des relais dans chaque business unit. Ces relais peuvent être simplement mis à la disposition d'un directeur opérationnel, ou lui être hiérarchiquement rattachés.

Le degré d'intégration du modèle matriciel est variable selon la complexité des métiers, l'implantation mondiale, la concurrence, l'histoire et la culture de l'entreprise (ou des cultures dans le cas de fusions) :

- la simple consolidation des politiques géographiques ou produits et des fonctions de vente, logistique ou production
- un système matriciel dans lequel domine une structure hiérarchique primaire par produit (ou par territoire), puis une structure fonctionnelle secondaire qui assure la cohérence. C'est le cas de LVMH, qui privilégie en premier lieu le produit pour une meilleure visibilité par marque
- la création d'un fonctionnement doublement hiérarchique qui se décline dans les objectifs et les évaluations. La personne qui se trouve à l'intersection des deux filières a deux chefs. Ce système est rarement mis en place ; il est observé chez Sony Europe (cf. paragraphe 4.4.)

Dans tous les cas, la forme du système matriciel et ses axes principaux traduisent la stratégie de l'entreprise pour évoluer dans son contexte concurrentiel. Son degré d'intégration dépend de la formalisation hiérarchique que l'on souhaite donner aux coopérations internes.

La Poste et Aéroports de Paris : des matrices opposées pour mieux servir le client

Aéroports de Paris était organisé jusqu'en 2002 par métier autour de trois directions principales : l'équipement, l'exploitation, la relation commerciale. La nouvelle organisation privilégie une direction par territoire (Orly ouest, Orly sud,…) et des sous divisions par métiers. Elle permet de simplifier le circuit de décision pour les aménagements et les opérations destinés à améliorer le service aux clients passagers ou compagnies aériennes.

Il est intéressant de constater que la Poste a fait le choix inverse, en visant le même objectif : mieux servir le client. Jusque là organisée principalement par territoire (région, département,…), la Poste est maintenant structurée par métiers ou « produits », en séparant plus nettement les grandes lignes d'offres de service. Le rôle « politique » du responsable territorial a donné sa place à un rôle de responsable de centre de résultat.

1.1.c L'essor du management transversal

Il n'y a finalement pas d'organisation idéale. La bonne organisation est celle adaptée d'une part à un contexte, d'autre part à un projet managérial, ce qui lui confère un sens. Henry Mintzberg présentait cette dualité dans ses travaux sur les logiques de congruence (adéquation entre la structure de l'entreprise et le contexte) et de configuration (cohérence interne de l'entreprise) : la structure efficace répond aux deux logiques.

L'organisation est au service d'un projet et non l'inverse.

Quelle que soit l'organisation recherchée et le rôle plus ou moins fort et coordinateur donné au siège, la tendance observée aujourd'hui, hormis peut-être dans l'administration, est la baisse des niveaux hiérarchiques compensée par des nouveaux types de relations internes plus complexes. La difficulté devient la recherche du degré optimum de coopération interne pour accroître la performance.

L'enjeu dépasse la simple communication interne ou la gestion de l'information et des connaissances (knowledge management). Il s'agit d'améliorer la gestion humaine et opérationnelle de la coopération interne.

Qu'est-ce que le management transversal ?

Par la suite, nous appellerons management transversal le système d'organisation dédié à la coopération interne à l'entreprise ou à l'administration. Par extension, il pourra se décliner à la gestion de réseaux inter-entreprises. Le management

transversal concernera l'organisation opérationnelle, la gestion humaine, les modes de prise de décisions,…

1.2 Les facteurs externes : concurrence et parties prenantes

L'entreprise ou l'administration qui s'oriente vers une approche proximité doit intégrer toujours plus d'éléments dans le choix de ses orientations. A cet égard, la transversalité apporte une réponse efficace.

1.2.a Rester performant dans un marché très concurrentiel

L'entreprise n'aura pas la même organisation pour conquérir un territoire vierge ou pour maintenir des parts de marchés sur un territoire saturé.

Dans le premier cas, le management transversal interentreprises facilite l'implantation des entreprises. La relation entre les acteurs français de l'industrie pharmaceutique en Hongrie illustre l'importance d'une coopération intense, bien supérieure à un simple échange d'information, pour défendre leurs intérêts communs : respect des orientations de l'Union Européenne, transparence des règles, mécanismes d'autorisation des médicaments et de fixation des prix.

Dans le deuxième cas, l'entreprise recherchera plutôt une bonne coopération entre ses différentes filiales pour améliorer sa compétitivité (projet commun, échanges de bonnes pratiques, mobilité,…).

1.2.b Renforcer la compétitivité régionale des multinationales

Une grande majorité des entreprises globales s'organise en divisions régionales qui sont de véritables hubs de l'entreprise, ou plates-formes transversales au service d'une ambition régionale. Ces hubs regroupent des fonctions support adaptées à la région, dans une logique d'économie d'échelle et de mutualisation des moyens. Ils rassemblent les fonctions stratégiques sur le déploiement dans les marchés locaux. Ils jouent également un rôle d'échange et de coopération entre les filiales locales, pour partager les pratiques et créer une cohésion d'entreprise. Les managers y sont formés dans des structures qui s'apparentent à des universités régionales d'entreprises. Ces hubs sont enfin le relais de la politique du groupe.

Le Sony Center de Berlin est conçu sur ce concept de site transversal du groupe pour l'Europe. Singapour, pour sa part, abrite plusieurs bases arrières régionales de multinationales. De grandes entreprises ont installé en Hongrie une plate-forme d'activité pour conquérir les marchés des pays de l'Est.

1.2.c Décliner une vision client

L'enjeu client traduit l'importance relative du comportement du client et des facteurs de production dans la rentabilité de l'entreprise. Cet enjeu a des conséquences dans le besoin de coopération entre la stratégie, la recherche et développement, la production, le marketing, la vente,…

Lorsque l'enjeu client est fort, l'échange unilatéral de la conception vers l'exécution puis la vente ou l'exploitation ne conduit pas à un produit ou un service compétitif. L'entreprise a besoin de s'organiser pour faciliter la coopération multilatérale, avec des méthodes de management adéquates et des outils adaptés, à l'instar de l'outil « Innov'Accor » développé par le groupe hôtelier pour déposer ses idées et voir celles des autres. Dans une vision production, le retour du client est moins important.

Gouvernement de Victoria, Australie : l'intérêt des projets transversaux

Le ministère de l'innovation et de l'information porte une attention de plus en plus forte aux projets transversaux, dont l'intérêt est triple :

1- Avoir des processus standardisés

2- Partager les connaissances et le savoir-faire

3- Simplifier les interfaces avec le citoyen

Ce dernier point traduit l'importance de l'approche transversale pour répondre au client de l'organisation. Du point de vue du citoyen, « client » de l'administration, il faut avoir le moins possible de points d'entrée pour rendre les processus simples. L'entrée du site Internet illustre ce principe, avec un nombre très réduit de pages.

Seul un management coordonné entre les départements du ministère permet d'obtenir ces interfaces simples avec le citoyen.

1.2.d Intégrer la multiplicité des parties prenantes

Depuis une quinzaine d'années, la mondialisation s'est accompagnée d'une relation de plus en plus complexe avec les parties prenantes, qu'elles soient internes à l'entreprise ou externes (écologie,…). Chacune des parties prenantes s'adresse à une porte différente de l'entreprise. C'est une bonne réponse intégrée à toutes ces demandes qui génère de la performance, plutôt qu'une réponse question par question. L'entreprise s'organise en appliquant les principes de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE, ou développement durable appliqué à l'entreprise). Un nouveau paradigme managérial s'est imposé, associant plus étroitement et transversalement les directions financières, ressources humaines, environnement.

1.2.e Comprendre la complexité croissante des enjeux

La mondialisation conduit à une complexité des enjeux qui nécessitent des approches croisées. Les dirigeants doivent avoir des esprits très ouverts avec une vue générale, capable d'embrasser de manière transverse de nombreux enjeux : ces compétences constituent ainsi l'un des critères majeurs de sélection des cadres de la holding Sapura Group, société de nouvelles technologies en Malaisie.

Mais la culture générale d'un individu ne suffit plus : il faut créer une intelligence collective pour imaginer les réponses aux défis du futur. Devant l'enjeu majeur du recrutement en Australie, marché d'employés et non d'employeurs, Sodexho a ainsi organisé une réflexion transversale sur l'évolution du groupe en 2015, par des sessions de directeurs des ressources humaines des filiales. Ils construisent un projet ensemble, fédérant leur complémentarité et anticipant sur la mobilité ultérieure des cadres.

Chasseurs de tête en Australie : l'importance de la « big picture »

Selon des responsables de ressources humaines en Australie, leur système éducatif conduit à des salariés très bons spécialistes, en raison d'une possibilité précoce de choix d'études. A l'inverse du bac français largement généraliste et bien considéré en Australie, les jeunes peuvent sélectionner dès douze ans les modules de formation qui les intéressent : mathématiques, philosophie,…

S'ils sont experts et très performants dans leur domaine, ces financiers ou comptables évoluent ensuite difficilement vers les fonctions de dirigeant. Les chasseurs de tête recherchent pour ces postes une plus grande culture générale, qui facilite la capacité d'imagination, la compréhension du contexte dans lequel évolue l'entreprise et l'intégration de ces enjeux dans chacune de ses branches stratégiques. La « big picture » du candidat est déterminante dans le recrutement des postes à responsabilité.

1.2.f Réagir à l'influence des nouvelles technologies

Le développement généralisé des technologies de l'information génère de plus en plus d'échanges et de coopération. Le partage des informations est de plus en plus facile, tout comme le travail en réseau. Les comportements des salariés influencent mais sont également influencés par tous ces outils.

Face à ces évolutions technologiques, l'entreprise doit maîtriser les flux transversaux et les exploiter pleinement au service de ses performances.

1.3 Les facteurs liés aux secteurs d'activité

Certains métiers peuvent prétendre à faire de la transversalité depuis qu'ils existent, tels les activités de la construction. Cependant, même dans ces métiers, des besoins supplémentaires de transversalité sont possibles pour accroître leur performance.

1.3.a Générer de la créativité et de l'innovation

Dans les secteurs d'activité où l'innovation constitue un enjeu stratégique, les apports de la transversalité sont essentiels pour favoriser la créativité. En terme de management, cela nécessite des idées nouvelles comme par exemple des formes innovantes du mode projet et l'organisation par plateaux multicompétences. Le management de Renault sur sa technopole illustre ce besoin d'amélioration des coopérations internes.

1.3.b S'adapter au court terme et au long terme

Le management transversal est traditionnellement mis en œuvre dans les activités à durée limitée dans le temps, faisant intervenir plusieurs acteurs. C'est le cas de la construction d'un bâtiment, organisée en général sur un mode projet avec plusieurs corps de métiers. Cependant, le degré de transversalité peut être variable, les corps de métiers pouvant se juxtaposer les uns à coté des autres, ou au contraire s'influencer les uns les autres.

Dans les entreprises positionnées sur un marché court terme comme les nouvelles technologies, certaines qualités induites par le management transversal telles que la souplesse des organigrammes et l'adaptabilité des managers peuvent accompagner le besoin de réactivité et de flexibilité.
L'organisation d'Alcatel subit des modifications une fois par an à cause d'un marché fortement évolutif. Le management transversal contribue à une meilleure préparation au changement.

1.4 Les facteurs internes : accompagner un projet d'entreprise

1.4.a Accompagner la cohésion autour de valeurs communes

Plus l'entreprise ou l'administration est grande, plus elle se compose de nombreuses entités à taille humaine. La tendance générale à la réduction de liens hiérarchiques entre ces entités nécessite de nouvelles relations entre elles pour conserver une unité. Auchan en Hongrie exploite pleinement le pouvoir de cohésion du management transversal.

Le phénomène est identique avec l'augmentation de la diversité culturelle dans l'entreprise ou l'administration : diversité des métiers, des âges, des pays,…. La société de transport maritime NOL à Singapour cherche à manager cette richesse multiculturelle tout en conservant l'unité de l'entreprise. Un des moyens a été la création de réseaux transversaux.

Il est également possible de souder l'entreprise ou l'administration autour de grandes initiatives. Schneider Electric en Australie favorise une gestion transversale de ces initiatives pour augmenter leur contribution à la cohésion de ses équipes.

Plus généralement, le management transversal est nécessaire pour irriguer l'ensemble de l'entreprise par des valeurs communes, ce qui renforce la cohérence des politiques internes et la cohésion du groupe. La contribution à la performance de l'entreprise est évidente : on réduit la dispersion, les décisions contradictoires et on augmente l'esprit d'équipe et la motivation.

1.4.b Réussir les fusions

Lors d'une fusion, l'entreprise a de manière schématique le choix entre deux projets distincts : maintenir deux pôles qui conservent leur culture propre, avec au plus quelques synergies dans une holding financière, ou au contraire réaliser une fusion totale et intégrée.

Certains groupes choisissent par prudence la première solution, en élargissant progressivement le périmètre des activités communes pour rechercher le degré optimum de coopération et de synergie, tout en ménageant les susceptibilités liées à la rencontre des cultures d'entreprise. Ces synergies concernent la structure de direction, la politique commerciale, la rationalisation des agences locales dans des pays à faible activité commerciale,… Nous pouvons citer le cas de l'alliance Renault-Nissan, Air France-KLM, ou encore Michelin-Taurus en Hongrie et Schneider Electric-Clipsal en Australie. Le management transversal entre les deux anciennes sociétés est alors un levier de performance pour réussir la fusion progressive.

1.4.c Décentralisation : conserver l'expertise

Lors d'une décentralisation des activités de l'entreprise, la direction générale cherche à rapprocher les décisions au plus près du terrain et/ou du client. En général, ces réorganisations s'accompagnent d'une réduction forte des fonctions support du siège. Il y a alors un risque non négligeable de voir disparaître des compétences d'expertise, dont la plus-value tenait à leur hauteur de vue en positionnement central. Une expertise délocalisée est

soumise aux aléas du rythme opérationnel. Son intervention ne dépasse guère l'enjeu des besoins locaux.

La transversalité peut limiter cette perte d'expertise et de hauteur de vue. La création de réseaux d'experts locaux peut créer une dynamique d'échange et reconstituer une hauteur de vue, cette fois-ci collective, alliée à la présence locale d'experts dotés d'une approche plus large que les objectifs quotidiens de leurs unités de rattachement.

Lorsque les postes d'experts sont maintenus dans un pôle d'expertise central, le management transversal contribue à une meilleure mobilisation du savoir et à sa diffusion auprès des opérationnels.

1.4.d Diffuser les bonnes pratiques

L'organisation en réseau facilite la diffusion des bonnes pratiques internes. Le benchmark interne est considéré comme essentiel à la performance de l'entreprise, tant à l'échelle de grands groupes internationaux, que dans la recherche de solutions locales sur des sites éclatés dans un même territoire, tels les magasins de la chaîne Match en Hongrie. Un benchmark interne efficace nécessite toute une organisation et une culture de l'échange : réseaux d'acteurs qui se connaissent, outils de demande et de partage des infos, aide à la décision,... Les méthodes de management transversal permettent d'améliorer l'efficacité du benchmark et contribuent ainsi à la performance de l'entreprise.

L'organisation inter-entreprises en réseaux professionnels répond souvent à un objectif d'échanges de bonnes pratiques. La gestion des réseaux est plus ou moins formalisée : des objectifs bien définis, des responsabilités, un calendrier, des outils d'échanges,… On notera également le besoin exprimé par des administrations de mieux manager les partenariats public-privé. Le projet TEC, The Enterprise Challenge à Singapour a été mis en place dans le cadre du programme PS21, Public Services for 21st Century. Plus de 800 entreprises ont répondu à un projet facilitant les croisements d'expériences public-privé. Cette opération a montré comment le management transversal public-privé pouvait enrichir une vaste réforme des services publics.

1.4.e Réduire les conflits d'intérêt et la concurrence interne

Les grandes organisations connaissent inévitablement des conflits d'intérêt entre centres de résultats ou entre les fonctionnels et les opérationnels. Le sens de l'intérêt général se perd au profit du seul intérêt sectoriel.

Le management transversal apporte une nouvelle forme de réponse à la gestion des arbitrages, comme l'illustre le cas de Renault en Hongrie (cf. paragraphe 3.3 du présent chapitre).

La coopération et l'échange favorisent l'émulation, tandis que le cloisonnement des unités est propice à l'effet de compétition.

Le management transversal peut aussi réduire la concurrence interne sur le recrutement des employés : il peut apporter de la souplesse dans le partage des compétences, particulièrement en cas de difficulté à décrire de manière précise les frontières entre les rôles de chacun.

2 COMMENT DEVELOPPER LE MANAGEMENT TRANSVERSAL

Nous nous intéresserons ici aux pratiques du management transversal. Les compétences nécessaires aux managers sont décrites dans le chapitre 3.

2.1 L'enjeu des réseaux

L'éclatement de l'expression du pouvoir dans notre société et dans les entreprises a fait émerger de nouvelles formes de relations entre les personnes, ou entre les entreprises : les réseaux inter et intra organisations. Leur développement a été facilité par la croissance forte des technologies de l'information.

Les réseaux constituent l'une des formes du management transversal. Celui-ci vise au sens large à une meilleure coopération entre unités aux intérêts parfois divergents, pour prendre en compte tous les aspects d'un problème donné. Le réseau, dans son acception la plus fréquente, rassemble des personnes qui se ressemblent, autour d'un centre d'intérêt commun.

L'enjeu managérial des réseaux est double : accéder aux meilleures informations et contribuer à la motivation des managers.

2.1.a Accéder aux meilleures informations

La fin des systèmes hiérarchiques, dans l'entreprise mais aussi à l'échelle de la société avec une réduction progressive des fonctions de l'Etat, s'est accompagnée d'un rapport différent à l'information. Ce n'est plus une éminence grise de l'entreprise ou le chef qui savent : une part de plus en plus forte de l'information pertinente pour exercer sa mission se trouve ailleurs, partagée en une multitude d'acteurs. Il faut aller la chercher et l'agréger.

La décentralisation de la connaissance pertinente s'est transformée en une forme d'intelligence collective, qui n'existe que parce que des liens dynamiques sont en permanence activés autour d'une structure de réseau.

Le rapport contractuel à cette intelligence collective est d'ailleurs singulier : on n'achète pas l'information, on la troque dans un rapport donnant-donnant. Le prix d'entrée dans ces réseaux correspond au coût de fonctionnement du réseau et non à l'achat d'information comme on peut le faire avec un média.

De tels réseaux se constituent à l'intérieur des entreprises. Nous pouvons citer le cas du « club énergie et environnement » chez Suez en Hongrie, qui réunit les dirigeants des différents centres d'exploitation dans un cadre informel et non un cadre formel type comité de direction.

Les réseaux interentreprises prennent également une place considérable. SHRI, société de conseil en ressources humaines à Singapour, considère que les réseaux de professionnels du marketing ou des ressources humaines fonctionnent comme de véritables petits mondes transverses sur Singapour, qui se connaissent bien et partagent leur expérience, contribuant ainsi à la compétitivité économique de la péninsule asiatique.

Si l'économie de marché fonctionne de plus en plus en réseau, il convient cependant de mettre des limites pour que le réseau professionnel, fonctionnant parfois en structure de lobbying, ne dérive pas vers un système de corruption. Match, société de grande distribution en Hongrie, accompagne ainsi sa politique de réseau par une grande fermeté managériale à l'égard de pratiques assimilables à de la corruption.

Performance des réseaux : le cas des CCI de Hongrie

La performance du réseau peut être mesurée par la richesse et la pertinence des informations échangées. Cette performance dépend de la qualité des membres du réseau et de leur volonté d'échanger.

A l'étranger, les Chambres de Commerce et d'Industrie constituent un réseau d'entreprises fédérées autour de leur pays d'origine. A l'inverse des CCI allemandes ou anglaises, les réseaux français ont de grandes difficultés pour partager leurs chiffres au sein de clubs professionnels. En Hongrie, la CCI française souhaite se définir de nouvelles valeurs sur le partenariat interentreprises. Créer une culture du partage des informations constitue un défi pour améliorer la compétitivité des entreprises françaises.

2.1.b Contribuer à la motivation des managers

L'éclatement des systèmes hiérarchiques, en de multiples structures souples et de petites tailles, isole les experts dans leurs équipes. L'implication du manager au sein d'un réseau transverse contribue à sa formation continue et valorise son expertise technique. La reconnaissance par ses pairs complète la reconnaissance hiérarchique.

Dans les grandes entreprises ou administrations, la vie des réseaux contribue à la communication interne et au décloisonnement des structures. Chez Auchan en Hongrie, les directeurs de magasin ont une mission transverse pour développer les échanges et créer de la cohésion de groupe. Chez Connex, société de transports en commun en Australie, les réseaux internes contribuent à l'esprit d'équipe. Ils permettent d'échapper à la dérive d'une organisation strictement hiérarchique et imperméable.

Lorsque les réseaux internes sont dynamiques, ils contribuent directement au développement de l'entreprise. Ainsi, Connex (Australie) estime que les réseaux internes génèrent de la créativité dans les nouveaux projets.

Reconnaissance, esprit d'équipe et créativité sont d'ailleurs trois facteurs de motivation des salariés, sujet développé dans le chapitre 1.

GASAG, Allemagne : un club d'agents de maîtrise

Chez GASAG, société de distribution de gaz en Allemagne, le dirigeant a créé un club d'une soixantaine d'agents de maîtrise. L'objectif était double : organiser une nouvelle forme de reconnaissance des salariés performants et améliorer la gestion transverse de l'entreprise.

Les membres du club se réunissent ensemble trois fois par an. Ils sont informés des évolutions importantes du secteur et des enjeux. Ils sont impliqués dans les décisions de l'entreprise. Le réseau accompagne la politique transversale de l'entreprise : ses membres sont en général les plus impliqués dans les projets transverses, qui visent à résoudre les problèmes là où ils se trouvent.

Tous les agents de maîtrise peuvent présenter leur candidature à ce club. Ils sont sélectionnés sur la base d'un dossier écrit et d'un entretien. Ce club constitue une sorte d'élite, dont les membres peuvent avoir une carrière accélérée. Il ne faut malgré tout pas surestimer le désir des gens d'avoir plus de responsabilités : ce club n'a reçu qu'une centaine de candidatures pour les soixante postes proposés.

Enfin, s'il faut souligner le caractère innovant de cette pratique dans une PME de 1000 collaborateurs, l'enjeu en terme de motivation reste relatif : compte tenu des perspectives réduites de carrières liées à la taille de l'entreprise, certains salariés cherchent une évolution professionnelle à l'extérieur dans de grandes entreprises.

2.2 Renforcer le partenariat des fonctionnels et des opérationnels

La très grande majorité des entreprises observées a formalisé, à des degrés divers, une distinction entre les unités opérationnelles et les unités fonctionnelles. La création d'unités fonctionnelles est en général justifiée par les économies d'échelle, par exemple pour des compétences nécessaires mais en petit nombre. Ces unités permettent également d'assurer une certaine cohérence dans les politiques stratégiques de l'entreprise : marketing, ressources humaines, sécurité…

L'existence même d'unités fonctionnelles doit assurer une forme de transversalité dans l'entreprise.
Dans la pratique, la coexistence des fonctionnels et des opérationnels suscite parfois des frictions internes qui vont à l'encontre de cette recherche de coopération interne.
Bien que disposant des moyens d'actions et de la majeure partie des budgets, les opérationnels manquent de vision d'avenir, trop préoccupés par les impératifs et les aléas de production. Les unités fonctionnelles quant à elles, concentrent les experts et les compétences techniques, mais ces ressources sont gaspillées par des équipes trop éloignées de la réalité du terrain.

Cette incompréhension réciproque est nuisible à la coopération interne. Il se crée des clans autour des centres de résultats, tandis que les fonctions support sont reléguées à des tâches au mieux administratives.

Schneider Electric, Australie : l'apport transversal des fonctions support

L'entreprise est organisée de manière classique avec des patrons exécutifs qui garantissent des résultats et des fonctions supports (finances, ressources humaines,…) qui ont des objectifs à 3 ans. Ces dernières doivent convaincre et influencer, mais ne pilotent pas d'opérations. Elles travaillent avec peu ou pas d'effectifs.

Conscient des rivalités naturelles entre fonctionnels et opérationnels, le dirigeant impose à ses managers d'occuper successivement les différentes missions.

L'originalité de la démarche est l'objectif clairement énoncé par son dirigeant : améliorer la transversalité entre fonctionnels et opérationnels. Les managers vivent les spécificités des deux positionnements, ils savent qu'ils seront un jour dans l'autre position. Ils sont ainsi moins enclins à critiquer le bien fondé de l'existence des autres fonctions sur des préjugés du type « les opérationnels ont tout le pouvoir et l'argent ». Ils cherchent au contraire les synergies possibles.

Des exemples sont venus conforter cette politique. Les salariés de l'entreprise, qui se considèrent comme de bons industriels, ont tendance à ne pas voir autour ce qui

se passe. Récemment, les opérationnels ne pensaient pas pouvoir gagner 25% de productivité grâce à un projet présenté par les fonctionnels. Un accord a été passé entre eux pour améliorer le procédé sur les quatre meilleures usines. Après un test concluant, ils ont pu appliquer les recommandations sur les 80 autres usines. Sans cette démarche transversale, le directeur aurait décidé de manière classique d'un objectif de 3% d'amélioration de la productivité pour toutes ses usines.

S'il est besoin de le réaffirmer, les fonctions support ont un rôle transversal essentiel, dont l'apport est triple :
1- Introduire de nouvelles approches
2- Diffuser et partager les bonnes pratiques
3- Souder l'entreprise autour de grandes initiatives

L'importance transversale des fonctionnels peut aussi être mise en évidence par des contre-exemples : les petites structures, telles Bricostore, une PME qui s'est implantée en Hongrie, n'ont pas la taille critique pour développer des fonctions support très fournies, ou « back office ». On observe dans ces structures des difficultés pour sortir de la gestion quotidienne, pour rechercher les tendances lourdes du secteur et développer en conséquence une stratégie de long terme.

2.3 Innover en mode projet

Le mode projet peut être assimilé à une organisation transversale répondant à une problématique d'innovation.

Nous retiendrons la description du management de projet de D.Segrestin (dans « Les chantiers du manager »). Le projet s'applique à des actions complexes et « sur mesure ». Il s'agit de conjuguer l'art de l'exploration et les astreintes de l'exploitation répétitive. L'entreprise doit s'organiser pour satisfaire des demandes qui supposent de combiner des produits ou compétences classiques avec des prestations ajustées à des besoins singuliers.

L'équipe projet dispose d'un mandat limité dans le temps. Elle est dirigée par un directeur de projet nommé pour le même délai.

Les principes de l'équipe projet : le groupe transverse

Dans son principe, l'équipe projet a pour trait notoire de déroger à l'ordre habituel des organigrammes : son « noyau » permanent réunira des professionnels d'origines diverses. La plupart d'entre eux seront directement prélevés, pour le temps du projet, sur les ressources des services ou métiers dotés de capacités

d'expertise utiles à l'objectif. Ce groupe transverse, temporaire et peu nombreux (rarement plus de quinze personnes) mettra tous ses membres à égalité, hormis le maître du jeu. Pour l'occasion, un jeune technicien repéré par sa hiérarchie se retrouvera au même rang qu'un ingénieur ou un chef de service chevronné.

(Source : Denis Segrestin, Les chantiers du manager)

La mission a rencontré plusieurs mises en œuvre de mode projet lors de ses investigations internationales. Elles étaient destinées soit à accompagner un changement important, parfois une rupture, soit à générer une réactivité permanente hors des organisations hiérarchiques traditionnelles.

Lors des Jeux Olympiques de Sydney, la Chambre de Commerce s'est ainsi constituée en mode projet pour préparer les prises de décision et organiser le lobbying. Le mode projet était destiné à trouver des solutions pérennes au-delà de l'évènement sportif, pour créer une véritable rupture dans le positionnement économique de Sydney après les JO. La gestion du projet s'est déroulée de manière transversale, en associant un grand nombre de partenaires économiques dans le diagnostic et la recherche de solutions. Quelques années après, cette action est jugée très positive, par sa contribution à la réussite de l'organisation des JO et par le réseau relationnel interentreprises, qui demeure très actif.

Le mode projet mis en œuvre par Lapker, société d'édition en Hongrie, était nécessaire pour mener le reengineering de l'entreprise et le passage sous le logiciel de gestion SAP. Ce projet a été conduit en recherchant une grande transversalité. Plus qu'une forte implication d'une branche de l'entreprise ou d'une autre, il s'agissait de créer une équipe avec une vision très large des enjeux. Chaque membre de l'équipe était détaché plusieurs jours par semaines par sa branche d'origine pour contribuer au projet. Le résultat obtenu dépasse le simple changement de système comptable bien accepté par la base : c'est un reengineering complet qui structure l'entreprise vers un nouveau positionnement industriel et commercial.

Renault-Hongrie : vers des projets transverses spontanés ?

Renault est implanté en Hongrie dans une structure chargée de distribuer les véhicules et d'animer un réseau de vente, sans usines de production dans le pays.

Le mode d'organisation, très hiérarchique, attribuait un poids important aux chefs et à la Direction générale dont une grande partie du travail quotidien consistait à arbitrer ou prendre des décisions sur des problèmes relevant d'actions de terrain.

La direction de Renault-Hongrie a souhaité modifier les modes de résolution de

problèmes et le niveau hiérarchique des décisions. Des groupes projets ont été créés pour agir sur les questions courantes, tandis que le Comité de direction s'interdisait de se prononcer sur ces mêmes questions.

Ce mode de gestion a réduit les besoins d'arbitrages. D'autres retombées positives ont été constatées : l'organisation moins hiérarchique que la moyenne hongroise permet de se différencier par rapport à la concurrence dans le recrutement.

Des marges de progrès sont encore possibles. Pour la direction générale, l'idéal serait d'avoir des salariés capables de s'organiser spontanément en projet transversal dès qu'un problème est soulevé.

Si le mode projet paraît séduisant, y compris par ses autres apports managériaux qui sortent des seules questions de transversalité (esprit d'innovation, motivation …), il faut cependant anticiper un risque. Il s'agit de gérer la fin du projet : non seulement d'anticiper le retour de ses membres vers leur structure d'origine, accompagnés d'une forme de reconnaissance (promotion ..) mais également d'avoir le courage de mettre un terme au projet lorsque sa mission est terminée. Il faut réduire la tentation de l'équipe projet de s'auto-prescrire des missions dans le seul but d'exister. L'entreprise meurt de projets qui ne meurent pas.

2.4 Le hub économique : le potentiel transversal du territoire

Il existe une autre forme de transversalité qui s'applique à l'échelle d'un territoire. Elle vise à fédérer différents acteurs locaux autour d'un projet commun, pour rendre l'économie régionale plus performante.

La création de pôles de compétitivité en France, à la suite de l'appel du gouvernement en 2004, correspond à une volonté de fédérer des acteurs à l'échelle régionale, autour d'une vision de l'avenir et d'un projet de territoire. L'exemple de la Picardie et de la Champagne-Ardenne, décrit dans Le Monde daté du 19 mars 2005, montre la différence entre une simple coopération locale, qui existait depuis longtemps et la dimension managériale du pôle de compétitivité : la définition d'une mission, des objectifs précis à atteindre, des échanges d'information, l'implication de chacun au travers d'un programme d'action motivant. La transversalité est assurée par le tour de table réunissant politiques, industriels, chercheurs, universitaires, organismes consulaires.

La mission FNEP 1999, dans ses recherches sur l'exercice du pouvoir, avait déjà identifié l'enjeu de « l'entreprise en réseau », sorte de pôle économique qui dépasse le simple échange d'information. Le rapport PANGLOSS n°30

décrit ainsi le modèle des *constellations de PME*, qui est un réseau d'entreprises rassemblées en vue de mettre en commun des moyens, des compétences, des idées et de profiter de synergies communes. Ces entreprises réunissent généralement un certain nombre de caractéristiques communes (unité d'intérêt, unité de culture et valeurs partagées, complémentarité sectorielles, etc.). Pour être efficace, ce réseau local doit s'organiser et acquérir un maillage ayant une taille critique compatible avec les enjeux du marché concurrentiel et ainsi constituer un nœud d'un réseau mondial qui se forme par agrégation des structures atomisées.

Biopolis, Singapour : le hub des biotechnologies

La stratégie de développement de Singapour repose en grande partie sur le concept de hub économique : faire en sorte que les flux économiques sur la péninsule asiatique se croisent. Le hub dépasse largement le simple flux physique de personnes et de marchandises, caractérisé par l'intense activité des plates formes de correspondances portuaires et aéroportuaires.

L'Etat insuffle des orientations pour développer des secteurs tels le service au tourisme (hôtelier, séminaires,…), la finance pour concurrencer la place de Hong Kong et plus récemment les secteurs des biotechnologies et de la pharmacie.

Il n'y avait pas de précédent dans les biotechnologies à Singapour. Le projet Biopolis, vaste site dans l'environnement urbain, a été créé de toute pièce pour recevoir des activités de recherche et développement. La politique active se traduit par la création d'un fonds international et de filiales en Europe pour drainer les activités vers les sites de Singapour. L'essentiel vient de l'étranger et pourra fonctionner en réseau avec des sites de production situés dans les autres pays asiatiques. La compétitivité du site reposera sur la performance du management transverse entre le gouvernement, la sphère financière, les multinationales et les instituts de recherche publics et privés.

2.5 Créer de la transversalité dans les administrations

Les modes de gouvernance publique illustrent le besoin croissant de transversalité pour répondre à une politique nationale et pour l'évaluer.

En France, un grand nombre de questions ne peut plus être traité par un seul ministère et les réponses doivent être trouvées à un niveau interministériel. La sécurité routière nécessite, par exemple, de prendre en compte les infrastructures, les comportements, la surveillance, ainsi que la sécurité des véhicules, ce qui implique les collectivités locales et les trois ministères de l'équipement, de l'intérieur et de l'industrie. La transversalité est

indispensable mais pose des questions de mode de saisine, de pilotage de la démarche et d'arbitrage.

Plusieurs missions interministérielles ont été mises en place en France : lutte contre les drogues et la toxicomanie, vigilance et lutte contre les dérives sectaires, rapatriés, lutte contre l'effet de serre.

La faible culture de transversalité impose des contraintes à l'efficacité des missions interministérielles. Compte tenu des jeux de pouvoirs entre ministères, ces missions sont en général rattachées directement au premier ministre pour faciliter l'accès aux informations et disposer de liberté d'investigation et de proposition par rapport aux différents ministères.

On observe également le cas d'évaluation interministérielle d'une politique publique. L'inspection du patrimoine immobilier des universités illustre cette approche transversale : elle était composée de l'Inspection Générale des Finances, de l'Inspection Générale de l'Administration de l'Education Nationale et de la Recherche et du Conseil Général des Ponts et Chaussées.

En Allemagne, le gouvernement est organisé avec un nombre réduit de ministères. Des missions interministérielles sont fréquemment confiées à un chef de file, animateur de la démarche transversale plutôt que décideur.

La difficulté pour l'Allemagne réside dans sa représentation à l'international et en particulier en Europe. Les différentes compétences économiques, sociales et techniques sont souvent partagées entre le Parlement, les Länder et les organisations professionnelles. Pour être efficace dans les négociations européennes, les acteurs allemands doivent travailler dans le cadre d'une coopération transverse régulière et même institutionnelle.

En Suède, la répartition des missions transversales entre les ministres est explicite et rendue obligatoire par le regroupement des ministères : 10 ministères pour 22 ministres.

Ministère du travail, Singapour : coopération inter-agences pour rester compétitif

La concurrence de plus en plus vive avec la Chine et l'Inde a contraint le gouvernement de Singapour à changer les modes de fonctionnement de son administration. Cette concurrence s'est progressivement étendue sur les volumes de production, sur la qualité des produits et, sur les coûts. Elle nécessite désormais des changements permanents pour rester réactif et donc compétitif. Le « business as usual », tel que pratiqué jusque dans les années 2000, n'est plus possible.

Depuis trois ans, le ministère du travail de Singapour a imposé une approche inter-départements pour répondre aux enjeux économiques. A l'échelle de l'Etat de Singapour, l'approche transversale se traduit par une forte coopération inter-agences et le recours de plus en plus fréquent à des équipes interministérielles pour mener des projets. La conduite managériale s'accompagne de challenges inter ministères et de benchmark. L'ensemble du dispositif permet d'apporter des réponses holistiques aux situations de plus en plus complexes et de maintenir la compétitivité de Singapour sur la place asiatique.

2.6 Multilatéralisme mondial et transversalité

L'échelle européenne et internationale illustre le besoin croissant de transversalité et les limites de leur réelle mise en œuvre. La recrudescence d'organismes transnationaux est indéniable : ONU, OMC, FMI, TPI, ISO, UNESCO… Leur rôle et leur influence réelle dans la gouvernance mondiale dépendent de la volonté politique des pays à adopter une approche multilatérale. Les questions posées par ces organismes transnationaux sont intéressantes car même si le contexte et les enjeux sont difficilement comparables à ceux de l'entreprise, ils mettent en exergue certaines difficultés communes : le management transversal est-il un réel levier de performance ? Comment le contrôler ? Comment impliquer chaque acteur ?

3 LES FREINS ET LES RISQUES DU MANAGEMENT TRANSVERSAL

L'excès de transversalité présente des atouts et des risques, selon le contexte de l'entreprise. On notera en particulier les questions de lisibilité des responsabilités, du contrôle, du risque de dispersion de l'entreprise, du décalage culturel et des difficiles prises de décisions.

3.1 Le manque de lisibilité des responsabilités

Ce risque est accru dans le cas d'entreprises très hiérarchiques : le salarié ne comprend plus la ligne décisionnelle et le manager y voit une organisation concurrente, qui échappe à son contrôle. Le management transversal correspond mieux à une culture consensuelle. Dans un système de décision top-down, la culture transversale doit être déployée de manière progressive. Son premier effet sera de modifier l'ordonnancement hiérarchique en place.

3.2 Un système incontrôlable ?

Lorsque le management transversal s'apparente à un système très libéral de fonctionnement interne à l'entreprise, comment savoir si une « main invisible » améliore sa performance ?

Cette question est pertinente face à des équipes autonomes et transversales, qui se font plaisir en perdant le sens de l'intérêt général. Ce risque est symétrique au cas de business units indépendantes dans un système très décentralisé, où les opérationnels ne considèrent que les objectifs à court terme de leur centre de résultat. Ces deux risques peuvent se produire simultanément.

Par ailleurs, le management transversal a tendance à élargir le cercle des parties prenantes, ce qui rend plus complexe la décision. Le fonctionnement transversal peut alors générer d'importants coûts de fonctionnement et paralyser la décision.

3.3 Le risque de dispersion

A vouloir multiplier les initiatives transversales, les opérationnels seront soumis à une multitude de contraintes, qui réduiront d'autant leur disponibilité pour produire et exploiter leur installation. Ils passeront un temps considérable à répondre, à négocier ou simplement à participer à des actions jugées « improductives ». Le management transversal doit ainsi être mis en œuvre de manière « raisonnable », en identifiant le niveau de contrainte optimum (en temps, en coût,…) pour créer de la valeur ajoutée. Cette problématique rejoint la question de l'évaluation de la performance des démarches transversales abordée précédemment.

3.4 Le décalage de cultures dans l'entreprise

Le management transversal vise en général une meilleure coopération entre les secteurs très différents de l'entreprise. Cependant, lorsque ces différences sont trop grandes, la mise en place des démarches transversales peut se heurter à des résistances fortes motivées par une incompréhension réciproque entre les métiers.

Suez, Hongrie : dépasser progressivement les barrières culturelles

Nous avons observé certaines difficultés à organiser le management transversal entre les branches énergies et environnement de Suez en Hongrie.

La tentative de création de véritables services en commun aux différents métiers n'a pas abouti. Le décalage culturel entre les métiers était probablement une des raisons de l'échec.

La tentative suivante, plus progressive, est prometteuse : elle vise à tisser des liens entre les dirigeants, sous la forme d'un club informel où l'on échange ses objectifs, ses visions, ses difficultés et ses bonnes pratiques.

De manière générale, les démarches transversales sont plus appropriées à des entreprises dont le développement ou la survie nécessite une forte prise en compte de toutes les parties prenantes. Elles doivent être amenées progressivement pour éviter les risques d'échecs et le décalage culturel.

3.5 Des difficultés pour la prise de décision

Certaines démarches transversales sont créées avec leurs propres mécanismes de décisions. Le principe du mode projet impose la nomination d'un chef de projet, lequel, outre son travail d'animation d'une équipe transversale, a aussi in fine le pouvoir d'arbitrer et de décider.

D'autres approches transversales connaissent à l'inverse une véritable paralysie dès lors qu'une décision est nécessaire. C'est le cas des organismes internationaux, mis en place pour répondre à des enjeux multilatéraux.

De manière générale, l'aptitude à la décision requiert une forte maturité transversale de l'organisation et de chacun de ses membres. Les faibles liens hiérarchiques constituent un obstacle à la réactivité.

Le management transversal est dans la majorité des cas utilisé comme aide à la prise et l'appropriation de la décision, tout en laissant la décision finale au directeur général, externe à la démarche proprement dit. Dans l'entreprise, le syndicat allemand IG Metall met ainsi en œuvre une démarche transversale sous la forme de « work councils » et de « networking », qui alimentent en réflexion les conseils de surveillance et permettent aux acteurs de s'approprier les décisions prises.

4 CONTROLE ET EVALUATION DU MANAGEMENT TRANSVERSAL

Le management transversal pose deux questions complémentaires :

- Comment évaluer la propre performance d'une démarche transversale ?
- Comment évaluer la contribution du management transversal à la performance de l'entreprise ?

La difficulté du contrôle et de l'évaluation réside dans la grande liberté accordée aux démarches transversales quant à leur manière de s'organiser.

4.1 Contrôle et évaluation par le résultat attendu

Certaines démarches transversales ont des résultats précis à atteindre. C'est le cas des organisations en mode projet pour concevoir un produit. Le contrôle se fait par rapport aux résultats attendus dans le cadre d'un cahier des charges et de critères définis au préalable, en général liés à la qualité, aux coûts et aux délais.

Leur contribution à la performance de l'entreprise est directement liée au résultat attendu. Par exemple, dans le cadre d'un projet visant à instaurer une nouvelle comptabilité sous SAP, on peut évaluer directement les gains du projet pour l'entreprise.

Lorsque le projet est conduit d'une manière très transversale, en associant des directions clientes ou fonctionnelles très en amont et tout au long du processus, la contribution supplémentaire à la performance sera évaluée d'une part par rapport à la non qualité évitée, d'autre part par rapport à une valeur ajoutée supplémentaire.

En termes de **non qualité**, l'échange renforcé entre les parties prenantes lors du projet facilite la compréhension des contraintes et enjeux réciproques de chacun. Le produit final intègre mieux le besoin initial et le besoin final, ces deux besoins pouvant être différents du fait de l'évolution du contexte lors de la vie du projet.

Des besoins complémentaires peuvent aussi être générés par les premières pistes de solutions : la **valeur ajoutée** de la démarche transversale provient alors d'une émulation positive et d'une plus grande créativité grâce à la participation active d'un plus grand nombre d'acteurs.

4.2 Modalités de contrôle de l'organisation

La grande autonomie inhérente aux démarches transversales n'est pas synonyme de gestion anarchique. On observe des modes d'organisation dont le degré de formalisation varie fortement d'une démarche à une autre.

Le cas le plus simple est l'**autorégulation,** analogue à la gestion d'un espace de travail partagé, fréquemment observé dans les jeunes entreprises de nouvelles technologies. Nous sommes dans le domaine de la courtoisie et du respect mutuel, qui correspond en général à des démarches transversales très peu formalisées : gestion d'un carnet de contacts internes à l'entreprise ou externes pour confronter des expériences ou des difficultés du quotidien. Mais cette autorégulation trouve vite ses limites, dès lors que le nombre de

participants augmente, sans que tous se connaissent ou lorsqu'un objectif précis est recherché, sur un terme dépassant les préoccupations quotidiennes.

Un système plus élaboré tient dans l'adoption d'une **charte ou code de conduite** de la démarche transversale, associés à des outils plus ou moins formalisés du type lettre d'information, site Internet ou extranet, forums… . La direction générale dispose alors de garanties sur le bien fondé de la démarche et s'assure qu'elle s'inscrit en cohérence avec sa stratégie. En revanche, elle peut difficilement évaluer la qualité du travail réalisé.

L'autocontrôle peut être renforcé par l'adoption de **normes** et de **procédures de fonctionnement**, éventuellement certifiées par un tiers externe (par ex, ISO9000). Lorsqu'un résultat précis est attendu (cas d'un projet dont le management est certifié), le produit final est amélioré comme il le serait dans une approche classique non transversale. Lorsqu'il n'y a pas de résultat précis attendu, ce type d'autocontrôle donne des garanties à la direction générale sur la bonne utilisation des ressources transversales. Il dissipe le sentiment d'un management incontrôlé, voire anarchique.

Sony Europe, Berlin : la transversalité dans les critères de recrutement

La sélection des participants à une démarche transversale est une question essentielle de sa réussite. On peut élargir ce point aux critères de recrutement dans une entreprise.

Le cas de Sony Europe est significatif : les observateurs extérieurs, non habitués à l'entreprise qualifient parfois son management de « chaos organisé ». L'organisation est l'un des systèmes matriciels les plus intégrés, avec une double ligne hiérarchique par pays et par produit. Dans les faits, un nouveau recruté, qui ne rentre pas dans l'état d'esprit d'ouverture transversale, ne supporte pas longtemps le fonctionnement de l'entreprise et n'y reste pas.

Cette sélection à l'embauche, dans les critères de recrutement ou de manière naturelle après quelques mois dans l'entreprise, est une manière de contrôler a priori *le bon fonctionnement des structures transversales.*

Une autre manière de contrôler le management transversal est de bien **sélectionner les personnes** qui seront chargées de diriger, d'animer ou simplement de participer à la démarche transversale. Une fois les personnes désignées, ce système s'apparente à l'autocontrôle. La connaissance préalable des compétences de chacun réduit le risque d'incertitude sur le déroulement de la démarche.

La dernière étape de cette autorégulation par les compétences s'accompagne d'une **vision stratégique** des ressources humaines : il s'agit d'évaluer les comportements transversaux, de les favoriser, de les développer. Cette politique RH doit être intégrée dans les outils de pilotage de l'entreprise, tels la Balanced Scorecard ou l'évaluation individuelle.

4.3 Quelle contribution à la performance ?

Si le contrôle interne donne quelques garanties sur les moyens affectés au management transversal, la question de la contribution réelle de ce management à la performance globale de l'entreprise reste entière.

Les réponses les plus précises sont apportées par les démarches transversales liées à des résultats précis à atteindre, comme évoqué plus haut : elles réduisent la non qualité du produit et créent de la valeur ajoutée grâce en particulier à la créativité et à l'émulation.

Un grand nombre d'interlocuteurs en France et à l'étranger nous a cité l'apport indéniable de la démarche transversale à la performance de l'entreprise. Il s'agit souvent d'un apport indirect. Par exemple, grâce à une plus grande ouverture et une meilleure compréhension des enjeux de l'entreprise comme de ses composantes ou politiques sectorielles, la motivation des salariés se renforce. Le décloisonnement des structures conduit à des solutions intégrant mieux les contraintes de toutes les parties prenantes. Le benchmark interne et externe est facilité et par suite les meilleures pratiques se répandent plus rapidement.

Cependant, nous n'avons pas pu quantifier plus précisément l'apport du management transversal à la performance. Peu d'exemples nous ont été cités sur de véritables indicateurs d'évaluation de cet apport. Ce thème pourrait fournir un objet de recherche, en s'appuyant sur les cas réels de plus en plus nombreux que l'on peut observer dans les entreprises et les organisations.

5 SYNTHESE

En synthèse, on représentera sur un même axe les différents types de structures ou d'organisation, ce qui permettra de les analyser avec la clé de lecture décrite en introduction : les approches production, gestionnaire ou proximité.

Chaque type de structure se caractérise par des compétences et comportements différents.

	Approche production	**Approche gestionnaire**	**Approche proximité**
Structure et organisation	**PYRAMIDE**	**RATEAU**	**MATRICIEL** **TRANSVERSAL**
Compétences et comportements	Directif, prise de décision	Délégation	Coopération, négociation, pouvoir de conviction

A RETENIR

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

La transversalité accompagne l'ouverture inéluctable des organisations vers les parties prenantes.

Donner du sens au management transversal
- Dire l'importance du management transversal pour répondre avec flexibilité, réactivité et pertinence aux nouveaux enjeux économiques et sociétaux.
- Instaurer la coopération inter et intra entreprise comme une valeur fondamentale des organisations.

Impulser des organisations transversales
- Créer des structures de coordination pour favoriser les échanges et arbitrages : secrétaire général d'administration, « management advisory committee », ministère leader par dossier …
- Faire participer les fonctionnels dans le comité de direction et renforcer leur rôle stratégique au-delà d'un rôle administratif et exécutant.
- Développer le mode projet.
- Développer les réseaux formels et informels dans et à l'extérieur des entreprises avec les moyens financiers et ressources humaines nécessaires.
- Développer les hubs de coopération ou plates-formes transversales.

Développer une culture transversale des managers
- Favoriser les parcours internes individuels (voir l'entreprise sous ses angles différents, mieux appréhender les contraintes sectorielles, aptitude à s'adapter à une organisation qui évolue sans cesse).
- Développer les comportements individuels ouverts (diplomatie, relationnel, communication dynamique et proactive).
- Evaluer les managers sur des critères de transversalités (ex : 360°).
- Intégrer l'aptitude transversale dans les critères de recrutement.

4- Créer des instruments d'évaluation du management transversal
- Fixer les règles de gouvernance des approches transversales pour prévenir les risques et les excès.
- Responsabiliser les structures transversales en privilégiant l'autocontrôle.

Conclusion

Le Performance Management Scope

La mission propose un outil d'analyse de la performance : le **Performance Management Scope**. Il présente la performance à la confluence :

- des résultats évalués par les parties prenantes : les actionnaires, les clients, les salariés et les tiers,
- des leviers managériaux pour atteindre ces résultats, que l'on peut présenter selon deux angles : le management des hommes et le management des organisations.

La mission a identifié 7 axes ou leviers managériaux porteurs de performance aujourd'hui. Ces axes ne sont probablement pas exhaustifs et le lecteur complétera l'outil par des axes plus pertinents pour son organisation.

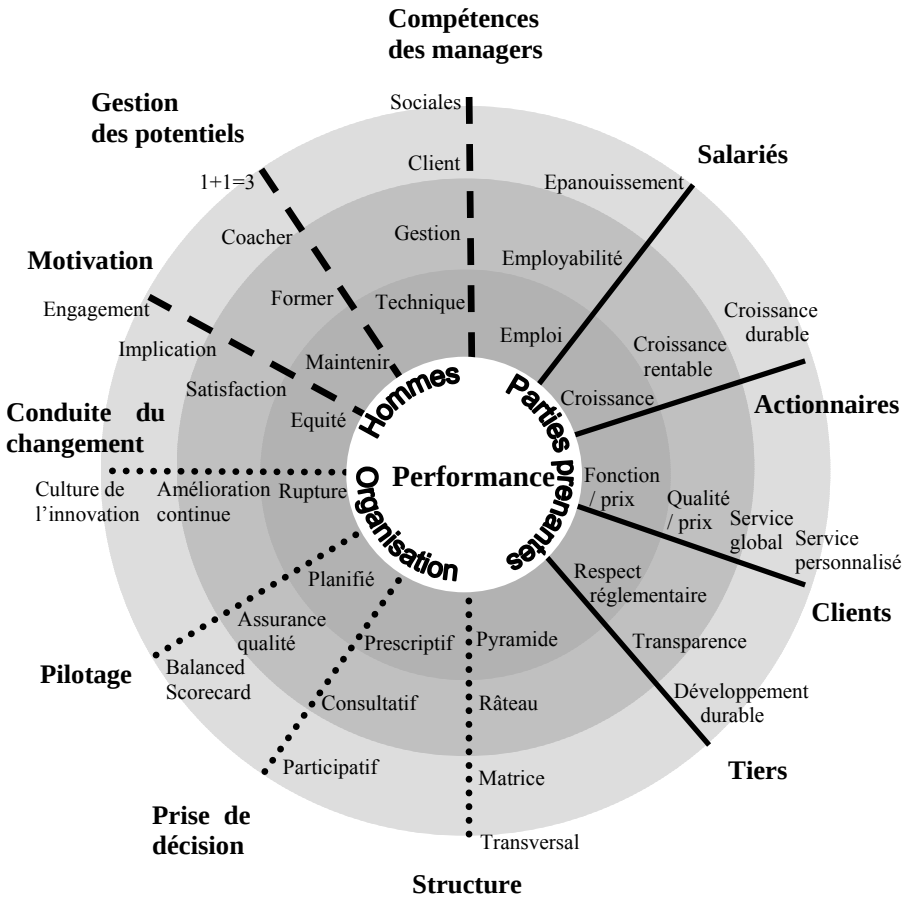
La graduation des axes correspond aux trois approches que nous avons identifiées : l'approche production, l'approche gestionnaire et l'approche proximité. Ici encore, la description n'est pas exhaustive et elle pourra dans le futur intégrer l'évolution des attentes sociétales et des innovations managériales. Par exemple, une nouvelle approche pourrait se dessiner en associant une organisation très transversale, un mode de décision type « démocratie d'entreprise » et des outils de pilotage souples basés sur la confiance et la responsabilisation des personnes.

Cet outil apporte une synthèse graphique des facteurs clés de la performance. Il peut aider l'entreprise à identifier les axes sur lesquels elle doit prioritairement investir de l'énergie pour atteindre ses objectifs.

Pour ce faire, il s'agit d'abord de **positionner qualitativement** ses résultats et son mode de management sur la grille.
La deuxième étape doit permettre de **définir les positions à atteindre**, tant en terme de résultats que de management. L'outil permet de s'assurer de la cohérence des facteurs et des résultats.
La troisième et dernière étape consiste à **mesurer l'écart** axe par axe entre les deux situations. Cela permet de prioriser les défis à relever, voire de mettre en évidence un décalage trop fort sur certains axes entre la situation actuelle et la situation cible.

Le Performance Management Scope permet de mettre en exergue la **cohérence des pratiques managériales** au sein de l'organisation, mais aussi pour s'assurer de leur **adéquation avec la stratégie poursuivie**, simplifiée ici par l'une des trois approches production, gestionnaire ou proximité.

Performance Management Scope



Approche Production	Approche Gestionnaire	Approche Proximité
Le PRODUIT	Le PROCESSUS	La PERSONNE

ANNEXE 1

Rapports pays

ALLEMAGNE

(Mission à Berlin du 25 au 29 octobre 2004)

1 CONTEXTE

1.1 Description

L'Allemagne fait aujourd'hui le **constat partagé** que son modèle est globalement en **crise** :

- le niveau d'éducation initial est en baisse et plus faible que dans les autres pays d'Europe (enquête PISA de l'OCDE). Le système éducatif permet un parcours lent, avec pour conséquence des jeunes sortant à 28 ans sans plus de qualifications que dans les autres pays européens. Le sujet de l'apprentissage est prégnant
- le système de santé et de retraite est en péril économiquement
- le taux de chômage est particulièrement élevé dans certaines régions : 18% de chômeurs à l'est et 9% à l'ouest (à nuancer selon les régions, certaines régions atteignent 30%). A l'exception du secteur automobile, l'Allemagne perd des emplois industriels.

L'Allemagne rencontre des difficultés économiques, notamment du fait de la baisse de sa consommation intérieure, confortée par le faible taux de natalité (1,2), qui ne permet pas de maintenir le nombre d'habitants. La population devrait baisser de 4 millions d'habitants d'ici 2025 et de 7 millions à l'horizon 2040. La population vieillissant, les allemands réfléchissent au retour au travail des seniors et/ou des femmes.

La réunification, et ce qu'elle a impliqué en terme de management et d'organisation au sein de chaque entreprise ou administration, est omniprésente dans le discours.

1.2 Atouts

La dynamique de **changement** est en route. Le pays a **une grande capacité d'adaptation** et de changement lorsque les réformes sont **vitales.** L'Allemagne gagne en productivité depuis 3 ans, en particulier sur le secteur export.

Une grande partie de la croissance de l'Allemagne repose sur sa **capacité d'exportation**. Celle-ci est maintenue grâce à la réussite de son intégration

dans l'Europe centrale, par un transfert de l'activité de production et la conservation en Allemagne des activités à forte valeur ajoutée (économiques ou porteuses d'image, qui permettent d'apposer le « made in Germany »).

Dans les nouveaux Länder, les plus marqués par le phénomène de désindustrialisation et la perte des débouchés traditionnels, on observe une volonté de **repositionnement** sur les biotechnologies, les médias ou la culture (Berlin). Un des objectifs est ainsi de maintenir les jeunes dans ces régions.

Les compétences linguistiques des allemands et la connaissance économique et culturelle des anciens allemands de l'Est sont un atout pour cette évolution.

L'Allemagne entame enfin un ensemble de **réformes structurelles** (système de protection sociale, retraites, éducation, flexibilité du travail). Le débat sur ces grandes questions dépasse le cadre des entreprises. Les solutions macroéconomiques et sociales sont trouvées à l'échelle nationale, dans un cadre européen.

1.3 Faiblesses

La **différenciation salariale** est souhaitée, mais reste difficile à mettre en place pour des raisons financières. L'écart croissant entre les rémunérations des dirigeants et celles du reste des salariés (managers de proximité compris) engendre des ressentiments qui ne sont déjà plus tenables.

L'importance de la famille dans la culture allemande et l'absence de structures d'accueil pour la petite enfance ne facilitent pas **l'accès des femmes aux postes à responsabilités**. On observe que 40% des femmes hautement diplômées n'ont pas d'enfants.

2 PILOTAGE ET MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

Depuis la réunification, les entreprises et l'administration allemandes ont mené une **réduction drastique des effectifs**.

Les allemands traitent l'imprévu par un **surcroît d'organisation**.

Mais le point majeur du management des organisations est la co-détermination ou « Mitbestimmung ».

Le syndicalisme allemand se veut avant tout **constructif** : il est une partie prenante dans les décisions par le système de co-détermination (présence des représentants des employés à hauteur de la moitié des sièges du conseil de surveillance pour les grandes entreprises).
Au niveau global du pays ou de l'entreprise, le modèle de co-détermination a pris la place de celui de consensus. Il permet aux syndicats de mieux contrôler les décisions de l'entreprise. Tout changement doit être négocié. La décision prend plus de temps, l'application est plus rapide. Dans un **contexte international fortement évolutif**, la co-détermination constitue un **frein à la réactivité.**
Au niveau des sites, les pratiques des relations sociales sont plus souples et permettent d'introduire de la **flexibilité** et des solutions mieux adaptées au contexte local (dans les horaires, dans le temps de travail, dans les organisations, dans les décisions, dans l'employabilité).
Dans les pratiques de co-détermination, les salariés basés à l'étranger ne sont pas représentés dans les décisions prises au siège des entreprises allemandes.
Les négociations se font essentiellement par branche et assez peu au niveau national, ce qui explique qu'il n'y a pas de salaire minimum interprofessionnel généralisé en Allemagne.
Bien que le licenciement soit difficile à cause de la loi et deviennent de plus en plus onéreux, la co-détermination permet des licenciements acceptés par les salariés en cas de crise vitale pour l'entreprise.

3 MANAGEMENT DES HOMMES

La « **compétence sociale** » est une notion répandue en Allemagne qui couvre des compétences **managériales** (négociation, prises de décision, rayonnement) et **comportementales** (communication, savoir-être, politesse au quotidien). Même si elle porte le même nom, cette notion est différente de celle observée en Suède (orientation client).

Les compétences sociales doivent être évaluées, mais leur mesure objective est difficile. Cependant, ne vaut-il pas mieux une mesure subjective et imparfaite que pas de mesure ?
Selon certains interlocuteurs, l'objectif de l'évaluation est de **responsabiliser le salarié** et non pas de traduire le plus justement ses performances.

Globalement, nos interlocuteurs notent que cette compétence sociale tend à se détériorer. Or, elle apparaît déterminante dans le contexte actuel :

interculturel Est-Ouest, capacité d'adaptation rapide, importance des échanges dans les entreprises (co-détermination).

L'évaluation tend à évoluer et la mise en place partielle d'une rémunération variable dans la fonction publique a été annoncée dans la presse.

Les allemands sont très **organisés** (réunions, structures), **persévérants** et laissent peu de place à l'improvisation.

Ils ont une **culture de l'écrit,** valeur beaucoup plus forte que l'oral.

4 L'AVENIR

Pour l'Allemagne, un des points-clés du management est de sécuriser, voire d'accroître l'emploi.

La technologie est importante, mais la vraie ressource reste les hommes. Sur ce point, l'enjeu managérial de la réunification se gèrera sur deux générations pour :

- **responsabiliser les managers**, habitués à un système planifié,
- remettre à plat les processus de **réduction des effectifs** et la gestion sociale et économique des sureffectifs
- s'approprier une **culture client** et concurrentielle (savoir vendre et se vendre)
- accepter le changement.

AUSTRALIE

(mission à Sydney et Melbourne du 4 au 12 décembre 2004)

1 CONTEXTE

1.1 Description

Le marché intérieur de l'Australie, peuplée de seulement **20 millions d'habitants**, n'a pas la taille critique pour attirer les entreprises. Pour autant, le PIB par habitant est légèrement supérieur à celui de l'Europe.

La mise en place de **réformes des politiques publiques** depuis 20 ans a permis au pays de progresser : ouverture des frontières, mise en place d'un taux de change fluctuant, libéralisation du droit du travail avec des syndicats qui ont perdu leur poids tout en acceptant le changement, libre concurrence, simplifications administratives. Ces conditions ont permis une **forte productivité de la main d'œuvre**.
Un effort important de rationalisation des services publics a été accompli, accompagné d'un discours très libéral quels que soient les opinions et partis politiques. Cela fait donc 20 ans que les Australiens réforment le service public et 10 ans qu'ils en récoltent les fruits.
De nombreux **services publics sont gérés par délégation** depuis une dizaine d'années (métro de Melbourne, gestion du port d'Adélaïde et prison de Perth).

Les Australiens ont une culture intrinsèque de la **mobilité**.
Le marché du travail, où règne le plein emploi, est à la fois souple et dynamique. Mais c'est avant **tout un marché d'employés et non d'employeurs**.

Le travail est une valeur forte. Rien n'est gratuit. La couverture sociale est faible : pas de congé maternité, absence pour maladie de 14 jours maximum, pas d'indemnité chômage.

Les acteurs économiques sont performants mais pour autant il n'y **a pas vraiment de concurrence**. C'est une autre forme d'organisation de la concurrence où le consommateur paye les frais de l'accroissement de la performance.

1.2 Atouts

Le pays est **stable** économiquement, socialement et politiquement.

La **création d'entreprise y est très facile** (possible en 24H, coût modeste de 1 500$Au, soit environ 1 000 euros). Il n'est en outre pas nécessaire de disposer d'un capital. Le capital ne constitue donc pas en soi une preuve de performance de l'entreprise.
Il y a peu de taxes sur les entreprises (13,5%).

L'Australie constitue une réserve mondiale en **matières premières**. Sa situation géopolitique semble parfois présenter un atout à l'implantation des entreprises dans cette partie du monde vis-à-vis de l'Asie.

L'administration chinoise est tellement complexe (décalage culturel, obligations légales), que l'Australie n'est présente un surcoût global que de 30%.

Les Jeux Olympiques ont été un électrochoc. Cela a été la première occasion au niveau international d'affirmer leur identité et d'afficher leur **fierté nationale**. C'est aussi la démonstration qu'une rupture peut être positive et mener à une mobilisation générale dans une action de changement autour d'un objectif qui pour une fois n'est pas la sortie d'une crise.

C'est un vaste pays qui donne **l'effet d'un nouveau territoire**, à conquérir, à découvrir et où entreprendre.

1.3 Faiblesses

Il y a peu de ressources rares (eau, pétrole).

Les **infrastructures** (route, train) sont pauvres face à l'étendue du territoire.

Etre en Australie, c'est être loin de tout et de tous (8h d'avion minimum pour le pays le plus proche, hors Nouvelle Zélande). C'est une **destination finale** sans hub possible.

Le **poids des démarches juridiques** est le corollaire de l'importance du contractuel. C'est un frein par le temps et le coût que cela représente. Cela pose des difficultés aux entreprises non australiennes pour intégrer les nécessités contractuelles et à l'inverse pour prendre conscience de la souplesse du droit du travail.

2 PILOTAGE ET MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

Le modèle australien présente un intermédiaire entre celui de l'Europe et celui des Etats-Unis. Cette idée est bien illustrée par les outils de pilotage comme par exemple une **personnalisation des outils de pilotage** (exemple: Balanced Scorecard) quasi systématique. La BSC n'est pas pour les Australiens un dogme et ils en font une approche plutôt empirique.

L'approche client n'est pas structurée ni formalisée alors que les Australiens sont par nature souriants et avenants. Est-ce l'absence de franche concurrence qui l'explique ?

Les syndicats ne semblent pas positionnés comme partenaires ni opposants. La grève est illégale sauf pendant les négociations pour faire peser la balance. Il ne semble d'ailleurs pas y avoir de besoin de représentation et de défense collectives de la part des australiens. Par contre, la sortie du plein emploi et/ou une croissance moindre pourrait changer la donne.

Dans la grande majorité des entreprises, les **structures sont très plates** et il en est de même dans la fonction publique.

3 MANAGEMENT DES HOMMES

Les Australiens ont du plaisir à travailler (le « fun » au travail) mais, avant tout, **ils travaillent pour vivre**.

L'enjeu RH est d'**attirer puis de fidéliser la main d'œuvre**. C'est un pays qui semble avoir moins de problèmes de compétences que bien d'autres, excepté pour la faible culture générale du manager, due à un système éducatif spécialisé. Les leviers de motivation sont donc d'une toute autre nature : importance des valeurs et du rapport au travail (équilibre vie privée/vie professionnelle). C'est aussi un pays de « cowboys » et d'entreprises familiales où l'esprit d'entreprise prédomine.
Deux générations cohabitent (la génération X des personnes nées avant 1968 et la génération Y des personnes nées après 1968) induisant un décalage culturel qu'il est nécessaire d'appréhender pour comprendre leurs attentes.

Le multiculturalisme n'est pas une question. Il ne se fait d'ailleurs pas avec les aborigènes trop éloignés de la société urbaine. Le seul exemple de multiculturalisme est celui de la rencontre d'occidentaux de différentes

origines (européens et américains), tellement intégrés à la société australienne que la question du management interculturel ne se pose pas.

Paradoxalement, la fonction et les politiques RH sont souvent faibles, voire inexistantes.

Une approche RH (recrutement notamment) orientée client est en cours d'expérimentation. On peut parler de **marketing RH**. Pour autant la formation, la construction de parcours professionnels et le suivi individuel sont peu développés.
Les sujets majeurs concernent l'environnement et le développement durable (valeur marketing RH) et la sécurité au travail (c'est lié à l'équilibre travail/vie privée, valeur et vraie préoccupation).

4 L'AVENIR

Les australiens redoutent la mixité culturelle avec l'Asie. Aujourd'hui le multiculturalisme Australie-Asie est peu présent au sein des directions des entreprises et des gouvernements.

La gestion de la diversité pourrait être un défi en terme de motivation : jeunes, asiatiques, femmes et en particulier la question du congé maternité.

L' « australian way of life » et sa qualité de vie (climat, espace, niveau de vie) sont-ils pérennes face à la mondialisation ?

De nombreux facteurs laissent dubitatifs : le rachat des entreprises familiales par les multinationales, l'immigration en provenance de l'Asie du Sud-Est, la lutte d'influence avec Singapour et la concurrence avec la Chine, la judiciarisation du droit du travail décourageant l'esprit d'entreprise.
Par contre leur insularité éloignée protège les australiens et leur permet de faire leur propres choix (modes managériaux, échanges économiques).

HONGRIE

(mission à Budapest du 7 au 14 novembre 2004)

Premier pays de l'Est ouvert à l'économie libérale, avant même le changement de régime, la Hongrie a longtemps attiré les flux d'investissements étrangers. Ce terrain, relativement préparé à la culture de marché, a facilité en 89-90 le changement dans une certaine continuité. Cela a conféré à la Hongrie un avantage compétitif sur les autres pays de l'Est.
La recherche d'une performance par une délocalisation dans un pays aux niveaux de salaire faibles atteint aujourd'hui ses limites. Si on considère en outre que les parties sud et nord-est du pays, autrefois agricoles et industrielles, sont pauvres en infrastructures, cela n'attire pas les entreprises et génère un chômage important alors qu'il y a déjà également 3 millions de retraités pour une population de 10 millions de personnes.

On constate aujourd'hui que certaines entreprises se déplacent encore plus à l'est à la suite des augmentations importantes des salaires hongrois, alors que d'autres ont estimé que cela ne constituait pas le seul levier de performance et n'ont pas délocalisé leur activité.
Dans tous les cas, la Hongrie constitue, notamment du fait de sa situation géographique, une plate-forme d'implantation régionale.
Son deuxième atout est la force de son système scolaire : bon niveau, goût de l'effort, discipline, sélectivité. Sa limite réside dans une connaissance livresque et une faiblesse d'analyse.
La Hongrie n'est plus dans une phase de découverte du marché, comme la concurrence a récemment fait son apparition.

1 ORGANISATION

● A la sortie d'une économie planifiée de nombreux réseaux ont vu le jour. De la même façon, de nouveaux acteurs sont devenus incontournables. Une entreprise étrangère qui cherche à s'implanter ne peut pas ignorer ces relais. Souvent ils constituent une source de performance (Lapker). A l'inverse, la mise en place d'organisations simplifiées, avec par exemple peu de niveaux hiérarchiques, peut répondre au besoin de neutraliser des réseaux sources de non performance (Match).

Pour une entreprise multinationale, le choix entre approche globale (fonctions supports internationales implantées dans un seul pays, standards

d'organisation) et approche locale (organisations tournées et adaptées aux acteurs locaux) peut être déterminant dans l'atteinte de la performance à l'étranger.

● A ce jour, dans le contexte de plein emploi (dans la région de Budapest), les modes d'organisation locaux doivent prendre en compte le phénomène du double emploi, très pratiqué.

● La notion d'empowerment a été évoquée par certaines entreprises (multinationales, grandes entreprises) comme levier de performance individuelle. Elle est facteur d'appropriation et de motivation en attribuant un territoire d'intervention et de responsabilité. Il semble qu'il faille atteindre un certain niveau de maturité dans l'entreprise pour passer d'une culture de résultat globale à une culture de résultat individuelle comme contribution à un résultat global.

2 LES HOMMES

● Les entreprises vivent un véritable choc générationnel interne. Il y a un conflit d'intérêts entre les plus anciens, attachés à la sécurité et la stabilité de leur environnement de travail et les plus jeunes à la recherche de développement et d'un espace d'expression de leur créativité.
Les hongrois font le constat de ce choc générationnel mais ne semblent pas toujours savoir comment le traiter, sauf les multinationales qui encouragent, incitent voire imposent les départs des seniors au profit des jeunes.

● Habitués à un degré de liberté au quotidien (autres activités, lopin de terre…), les hongrois ont développé un esprit relativement autonome vis-à-vis de leur entreprise. Dans un contexte de plein emploi (région de Budapest), le manager doit avoir une capacité à gérer l'absentéisme et le turnover, coûteux en formation et recrutement. Il doit développer des outils de fidélisation et donc de motivation (voiture de société, actionnariat salarié, l'éthique comme élément de fierté) et parfois de simples signes de reconnaissance suffisent (pince de cravate, carte de visite). Mais pour le savoir et tomber juste, il lui faut bien connaître la culture et le terrain local.

● La recherche de performance en Hongrie nous a paru essentiellement économique et à court terme. C'est dans ce cadre qu'avait été créé le contrat commercial, notion d'entrepreneur individuel permettant de s'exonérer des charges sociales afférentes. En contrepartie les personnes ne bénéficiaient plus de couverture sociale et l'humain semblait absent de la notion de

performance. Soucieuse d'une vision à plus long terme, la législation a supprimé ce type de contrat qui reste pourtant une pratique courante. Qu'en est-t-il de l'évolution de la performance des entreprises avec cette contrainte nouvelle ?

● Du fait du manque d'infrastructures, notamment routières, dans une partie du pays, les entreprises ne peuvent pas s'y implanter.
Historiquement habitués à ce que le travail vienne à eux, les hongrois ne souhaitent pas forcément quitter leur région pour venir sur Budapest, aggravant le chômage fort de ces régions.
Il est possible que cela les incite à être d'autant plus attractives, y compris en matière de recrutement et de management.

● La barrière de la langue semble constituer un frein à la performance des entreprises.
S'ils ne parlent pas hongrois, il manque aux expatriés le contact direct : l'utilisation d'un interprète introduit des nuances non maîtrisables et préjudiciables à la force des messages et affaiblit l'image impliquée du dirigeant
Parallèlement, beaucoup d'entreprises souhaitent que leur manager maîtrise une langue étrangère, principalement l'anglais. Cela devient un facteur pris en compte au recrutement, après avoir été exclusif, même si souvent les compétences professionnelles restent la priorité. Cet impératif de maîtrise d'une ou deux langues étrangères amplifie l'écart générationnel.

● Le fort besoin d'explication et de sens dans les tâches à réaliser semble constituer une autre composante importante du manager hongrois.

3 LA CONDUITE DU CHANGEMENT

● En parallèle à l'évolution des compétences, le changement est généralement conduit en trois phases : la compétitivité technique, la gestion, puis l'orientation client.
On a le sentiment aujourd'hui que les entreprises hongroises sont en train d'évoluer de la 1ère à la 2ème phase. Seules quelques unes commencent à prendre en compte l'évaluation du résultat sur le long terme, intégrant un aspect qualitatif.

● L'implantation des entreprises étrangères en Hongrie a pu se faire selon deux modèles : un modèle anglo-saxon mettant en place ses expatriés comme top managers plutôt que des managers locaux (création ex-nihilo ou

reprise), un modèle français avec peu ou pas d'expatriés, les locaux ayant été acculturés aux méthodes du commanditaire étranger. La question de la place du curseur à mettre entre ces deux modèles se pose, sachant que le premier est peu intégrant dans le tissu local et que le second demande plus de ressources financières et de patience.
Une solution médiane pourrait consister en la mise en place d'un nombre très réduit d'expatriés, plus ou moins rapidement remplacés par des managers hongrois (exemple de Renault).

● Les entreprises ont toutes réduit leur effectif de moitié sans blocage depuis 1990. Un de nos interlocuteurs nous confiait qu'une grève était inimaginable en Hongrie avant encore 10 ans au moins.
Ce contexte de faible action des salariés est susceptible d'évoluer avec le développement de la maturité des syndicats réclamant de nouveaux modes de décision et de nouvelles composantes du management dans le domaine des relations sociales.

4 L'AVENIR

● Les domaines d'activité cités comme futurs possibles pour l'activité de la Hongrie sont la R&D, la biotechnologie et le tourisme d'affaires (plate-forme de congrès et courts séjours). Le maintien des activités industrielles, face aux délocalisations, constituera un défi.

● Alors que la formation initiale est de très bon niveau, un écart se creuse avec les besoins des entreprises qui doivent maintenant s'intéresser à leur formation continue et au développement des compétences managériales.

● Le troisième défi pour la Hongrie est la réussite de son intégration dans l'Europe matérialisée notamment par la convergence vers les critères de Maastricht. Dans ce cadre, une réforme de l'Etat et des entreprises publiques est sans doute à venir comme le montre l'exemple de la Poste qui a déjà initialisé un projet sur 5 ans.
De plus, les nouvelles réglementations plus strictes pour les entreprises (temps de travail, environnement, éthique) sont déjà de nouveaux défis pour leur performance.
La fin des mono-entreprises et le regroupement possible de PME devraient modifier le paysage économique du pays.

SINGAPOUR - MALAISIE

(mission à Singapour/Kuala Lumpur du 28 novembre au 14 décembre 2004)

1 LE CONTEXTE

La Malaisie et Singapour connaissent des différences évidentes en terme de taille ou de population et ont un niveau de développement sensiblement distinct (PIB 2003 en $ US/habitant : Malaisie, 9.000 USD et Singapour, 24.000). Leurs structures ethniques sont également différentes : prédominance des Chinois à Singapour et des Malais en Malaisie. En terme de corruption également, les pratiques sont différentes : part restreinte à Singapour, recours plus généralisé en Malaisie. Le rôle de l'Etat à Singapour est, lui aussi, unique.

Toutefois, ces deux pays sont confrontés à des problématiques semblables et y apportent des réponses globalement similaires : ils correspondent à un même modèle en terme de performance, fondé notamment sur une intégration réussie dans le commerce régional, ce qui justifie ici une présentation conjointe.

2 LES DEFIS

Ils sont de deux ordres, interne et externe.

2.1 Les contraintes externes

l'insertion dans le commerce international
La Malaisie et Singapour sont confrontés au déplacement des avantages comparatifs entre pays du Sud. Plus que les autres « Dragons » (Corée du Sud, Taïwan ou Hong Kong), c'est la Chine qui pourrait apparaître comme le compétiteur le plus redoutable pour Singapour ou pour la Malaisie,– en raison en particulier de la faiblesse salariale ou de la sous-évaluation du Yuan.
les crises asiatiques
Il s'agit de la crise régionale de 1997, du ralentissement économique de 2001 et particulièrement de l'épidémie de SRAS, qui a notamment paralysé Singapour pendant 6 mois.

2.2 Les freins internes

les freins culturels

Ces deux pays sont marqués par ce que la mission a qualifié de « culture d'exécution », définie par une forte obéissance et le primat d'une politesse formelle dans les rapports sociaux. Celle-ci n'est pas favorable à l'expression des critiques ou des appréciations d'autrui. Il en découle en particulier une difficulté à réaliser des entretiens individuels.

des oppositions interethniques sensibles

Singapour comme la Malaisie sont des sociétés ethniquement divisées, entre Malais, Chinois et Indiens. Leur coexistence est certes pacifique, depuis plus d'une génération (les dernières émeutes interethniques, en Malaisie, datent de 1969 et ont abouti à la mise en place de quotas).

Cet équilibre apparaît pourtant précaire et constitue un facteur de fragilité, y compris en termes économiques, même s'il n'est pas toujours officiellement reconnu par les interlocuteurs.

3 DES REPONSES MULTIPLES

3.1 Les réponses macro-économiques

● Les privatisations sont développées depuis les années 80 et sont poursuivies actuellement.

● En raison de leur taille limitée, Malaisie comme Singapour n'ont pas comme ambition de développer un produit à l'échelle mondiale.

Ils choisissent davantage de développer des activités avec un ancrage dans une zone régionale : les fonctions de « hub » sont privilégiées, non plus seulement dans les secteurs traditionnels du transport (aérien – Singapore Airlines- ou maritime), mais également dans des secteurs à forte valeur ajoutée : santé, biotechnologies ou éducation, ou dans l'implantation de sièges sociaux régionaux.

L'ambition est de profiter de la très forte croissance de la zone, tirée par la dynamique chinoise («nous voulons avoir des miettes de la croissance chinoise », selon un de nos interlocuteurs).

L'échelle de la région peut du reste varier : la Malaisie souhaite par exemple fortement développer ses activités de tourisme, d'une part à destination des Chinois (vers l'île de Bornéo – Sabah et Sarawak-, tirant profit des ressources en terme d'espace et de forêts), d'autre part à destination des Arabes de la péninsule et du golfe persique (jouant sur l'avantage comparatif

d'une religion musulmane identique – avec des facilités en terme de calendrier ou de nourriture).

● Vers une réponse en terme de flexibilité de salaire et d'emploi

La flexibilité (du salaire ou de l'emploi) est, à Singapour comme en Malaisie, depuis longtemps pratiquée comme une réponse aux chocs externes. Le souhait des gouvernements est de l'étendre désormais de manière préventive, pour répondre aux crises et saut de croissance. L'objectif intermédiaire est, par exemple à Singapour, de porter à 30 % la part variable pour l'ensemble des salaires, voire à 50 % pour les « executive managers », avant de diffuser ce modèle au secteur privé.

La variabilité des salaires permet également de motiver les salariés. Elle est triplement acceptée : par le top management en Malaisie qui dispose de nouveaux contrats de travail, plus flexibles ; par les salariés qui acceptent une baisse des salaires et une part variable susceptible de diminuer en cas de crise, mais en échange d'une sécurité de l'emploi ; par les multinationales qui adoptent les règles locales.

Ce changement a été facilité par les crises, un constat partagé sur l'urgence et le type de solutions à déployer, ainsi qu'un faible poids syndical allié à l'absence a priori de culture d'opposition. Même si l'acceptation, à Singapour, de la « destruction créatrice » schumpétérienne d'emplois, n'a pas été perçue en Malaisie, on retrouve là un consensus général, un peu comme celui observé en Suède,

Enfin, l'Etat (et « l'Etat entreprise » à Singapour, y compris pour ses propres services) a un rôle structurant : il peut imposer des outils, comme la BSC.

3.2 L'amélioration de l'organisation des entreprises ou des administrations

● La diffusion d'outils communs

L'utilisation des Balanced Scorecards est généralisée dans les deux pays.

La BSC est un outil qui peut contribuer à créer une culture de la performance.

C'est un outil structurant, qui a toutefois des limites : il sert à mesurer, mais il y a peu de mises en œuvre pratiques de la BSC qui permettent de voir son efficacité.

De même, les Key Performance Indicators sont largement diffusés.

● L'organisation des RH

On note une tentative de rapprochement entre l'évaluation de la performance et la gestion de l'emploi. Par exemple, les cadres dirigeants sont soumis à des CDD de 3 ans, en remplacement parfois de leur ancien CDI.

Si les évaluations croisées et collectives sont généralisées, il y a des difficultés pour l'évaluation individuelle.

Enfin, le facteur principal de motivation individuelle se limite majoritairement à des bonus financiers : l'argent représente en quelque sorte le plus petit dénominateur commun. La raison est peut être d'origine interculturelle.

3.3 Le développement des compétences

● L'accroissement généralisé des compétences

L'accroissement des compétences techniques est un défi en Malaisie, moins à Singapour.

En revanche, il faut pour toute la zone développer des compétences de gestion et d'analyse des chiffres. Cela passe par la diffusion d'une culture de la performance. Il est aussi nécessaire de pouvoir s'adapter à la diffusion de procédures parfois contraignantes.

Les compétences linguistiques sont déterminantes.

● L'émergence de « compétences sociales »

Les « compétences sociales » sont à ce stade, de l'avis de nos interlocuteurs, secondaires par rapport au résultat. Toutefois, la mise en place de méthodes de management nouvelles et d'outils qui les traduisent (dont les KPIs et les contraintes dont ils s'accompagnent) semble devoir nécessiter à court terme des compétences sociales nouvelles.

● La diffusion d'un management par « l'empowerment »

Une initiative de « guided empowerment » - laisser des équipes s'auto manager - a été relevée chez DRB HICOM. Cela nécessite de laisser une plus grande place à la discussion, quel que soit le rang hiérarchique. Il est demandé désormais au manager de s'intéresser à son équipe et d'en promouvoir le développement. Son rôle est de créer les conditions de la réussite de ses collaborateurs. Outre une capacité de dialogue, d'explication et d'entraînement, le manager doit s'investir dans la formation interne, dans les parcours de carrières et les promotions de ses équipes. Il doit aussi pouvoir disposer de compétences de gestion de conflits, y compris interculturels.

Le management doit ainsi être individualisé.

3.4 Le management interculturel

Le management interculturel entre Occident et Asie n'apparaît pas comme un facteur de risque déterminant. Les méthodes occidentales de management sont globalement acceptées et intégrées ; elles n'apparaissent pas traduire l'hégémonie d'un pays, mais refléter une nécessité globale et une approche universelle.

En revanche, il ne semble pas y avoir d'enrichissement mutuel des cultures malaises, chinoises et indiennes. Chacun a ses champs d'activité, ses territoires et coexiste de manière pacifique.
On retrouve l'axiome : « 1+1=2 » (pas de création de valeur collective, mais une 25mple juxtaposition).

4 L'AVENIR

On observe dans ces deux pays un passage progressif d'une culture d'autorité à une culture fondée sur l'objectivité, la transparence et le dialogue. Dans ce mouvement, l'Etat joue un rôle moteur.

SUEDE

(mission à Stockholm du 3 au 10 octobre 2004)

1 CONTEXTE

La Suède est un pays moderne et innovant avec un système social riche et facilitant.
Le pays fonctionne depuis de nombreuses années sur une continuité politique et sociale. Les changements qui se sont imposés en particulier en terme de performance des services publics ou d'équilibre du contrat social ont été menés par une alternance politique provisoire et n'ont pas été remis en cause par le gouvernement démocrate revenu au pouvoir.

1.1 Atouts

Internet (haut débit) et plus généralement les nouvelles technologies sont omniprésentes au travail comme à la maison (e-gouvernement, travail en réseau depuis le domicile, cours en réseau à l'école, paiement des impôts par SMS, …).
Les règles du marché sont acceptées voire intégrées par une large majorité de la population, y compris par les syndicats qui militent pour la formation des employés et participent activement aux conseils d'administration des entreprises.

1.2 Faiblesses

La Suède est handicapée par sa situation géographique éloignée des principaux marchés européens, ce qui augmente ses coûts de transport.
A cette faiblesse s'ajoute le taux d'imposition qui est parmi les plus forts du monde et renchérit le coût du travail.
Ces caractéristiques pèsent dans les délocalisations et ont conduit par exemple General Motors à préférer à l'usine SAAB une usine en Allemagne pour fabriquer la future Opel Astra.

En outre, nous avons eu le sentiment d'une grande étanchéité de la frontière suédoise : « *Nous on veut vivre heureux en Suède* ». Mêmes les grands groupes suédois ont du mal à exporter le modèle social suédois (difficultés syndicales d'IKEA en France).

Enfin, la situation de confort généralisé, résultat d'une large redistribution des richesses, amène de nombreux observateurs à faire le constat que la jeune génération revendique un droit au confort et n'a pas la combativité qui a permis à la génération précédente d'atteindre ce résultat.

1.3 Défis

Le modèle de management suédois consiste en une recherche permanente de **consensus.** Cette dynamique est le fruit d'une très ancienne culture de tolérance.
La récente fin de négociation de la réforme des retraites a abouti à un résultat dont les caractéristiques chiffrées ont été fixées par la loi (au contraire de la réforme conduite en France), ce qui montre que ce processus de prise de décision ne confine pas au statu quo.

Mais les suédois sont conscients des limites de ce modèle basé sur le consensus :

- en cas de crise, un mode de management plus directif est nécessaire
- la capacité à résister au stress est faible comme le recours culturel à la négociation a conduit à l'élimination de presque toutes les situations de conflit

Le modèle égalitariste a conduit les suédois à promouvoir très fortement la parité hommes-femmes. Cependant, les dirigeants rencontrés dans les entreprises lors de notre mission étaient très majoritairement des hommes et ce sujet nous est apparu comme un tabou. Magnus Falkehed, dans « Le Modèle Suédois » souligne que la situation a pris un tour très excessif pour un observateur étranger.

2 MANAGEMENT DES HOMMES

2.1 Proximité et transparence

Les rapports dans l'entreprise sont marqués par une très grande proximité des patrons et des employés.
En outre, l'accès à l'information est volontairement facile. Les suédois sont attachés à une très grande transparence. Par exemple, tous les documents publics sont mis en ligne sur Internet, c'est une obligation légale.
Proximité et transparence permettent une liberté de parole qui conduit à traiter les problèmes en confrontant des faits et en recherchant ensemble la

meilleure solution possible. Cette association à la décision (empowerment) est en Suède un facteur de motivation très fort.

2.2 Gestion du temps

La gestion du temps est à la fois plus rigoureuse (les heures de réunion sont respectées) et plus **flexible** (les heures de début et de fin de journée sont au libre choix des personnes).
La frontière entre le temps de travail et le temps personnel est de plus en plus estompée (les suédois travaillent fréquemment le soir chez eux pour compenser des sorties anticipées du travail, viennent prendre la douche au bureau après avoir fini la journée par un jogging).
Les gens ne travaillent pas moins mais ils travaillent « utile ».
La flexibilité va de pair avec le niveau de maturité et de responsabilisation des suédois qui ne profitent pas du système. Cependant, ils ne se rendent pas au travail s'ils se sentent fatigués ou stressés. Ainsi le taux de congés maladie est élevé (pas de justificatif nécessaire pour la 1ère semaine par exemple, à concurrence de 180 jours par an sans justificatif médical).

2.3 Pas d'individualisation de la rémunération

L'approche collective et égalitaire du modèle suédois ne permet pas d'actionner les leviers de management anglo-saxons (individualisation des salaires, avantages en nature, mesure de la performance individuelle/collective). Ainsi l'individualisation des rémunérations est toujours refusée par les syndicats et la question du contrôle n'a jamais été abordée spontanément pendant nos entretiens.

Seuls trois leviers pour la motivation sont actionnés : formation, promotion interne, accroissement des responsabilités sur le poste de travail.
Autre travers de cette approche, la législation rend la formation des salariés obligatoire tous les ans, ce qui conduit en pratique à du saupoudrage.

3 L'AVENIR

Nos interlocuteurs se sont montrés très attentifs au glissement de paradigme entre le hardware et le software.
Le syndicat SEKO souligne cette évolution du business : ce n'est plus le hardware qui fait vendre même si on en vend toujours, mais le service ou le software associé.

L'entreprise Solving a souligné l'actualité du concept de « customers relations management » (CRM). Certaines entreprises vont jusqu'à déterminer analytiquement le seuil au-delà duquel le rapport qualité/prix sera accepté par le client (selling point).

Globalement, cette évolution est encouragée, car les suédois considèrent qu'elle favorise leur choix d'un modèle de société, fondé sur des compétences développées, dites « social competences » (customers oriented) et des revenus importants.

Les suédois attachent une très grande importance à la R&D et à l'innovation en y consacrant 4,3 % du PNB (pourcentage le plus fort du monde dont l'essentiel est financé par les entreprises).
Une piste originale consiste à rapprocher l'art et le business dont la combinaison doit pouvoir accroître la capacité d'innovation et d'ouverture des gens. Récemment, la confédération syndicale LO a publié un ouvrage pour mettre le design au cœur des entreprises.

La Suède est un bon exemple du modèle du consensus scandinave dont la démarche prospective de Shell à l'horizon 2025 a montré qu'il était la clé de la croissance de la zone européenne.
Il est intéressant de noter que c'est celui qui conduit le plus à investir dans l'innovation et dans la personnalisation, tant du management que des services proposés aux clients.

ANNEXE 2

Rapport mission retour (Japon)

La « mission-retour » est une mission qui permet à d'anciens lauréats de la FNEP d'effectuer un voyage d'étude complémentaire sur le thème de la mission annuelle en cours.

Participants

◆ **Me ALDAY Albert**
Directeur Général Effia
Groupe SNCF Participations

◆ **M. ARBONA Franck**
Responsable Grands Comptes
Electricité de France

◆ **M. AUGER Bruno**
Directeur Département Ferroviaire
Division International – Keolis
SNCF

◆ **M. BOLOT Pascal**
Conseiller Technique auprès du Ministre Délégué à l'Intérieur
Ministère de l'Intérieur

◆ **M. GAUDRY Jean-Michel**
Directeur des Lignes Transilien Sud de Paris – Gare St Lazare
SNCF

1 INTRODUCTION :CARACTERISTIQUES MARQUANTES DU PAYS

Le Japon est un pays de 127 Millions d'habitants, soit le double de la population française, dont le PNB de 4.520 Md$ est trois fois plus important que celui de la France. Deuxième puissance économique mondiale, ce pays a développé depuis le début de l'ère Meiji en 1870, un secteur industriel de tout premier ordre. Cette croissance aura son apogée pendant la période Showa Genroku des années 1970 et 1980. On aura alors un véritable modèle managérial japonais, source de leçon pour toute la planète.

Ce modèle est issu d'une longue tradition, où l'histoire de cette nation se fait sentir. Dans cette culture, le groupe prime sur l'individu. On y trouve un respect de l'ordre établi, qui ce traduit par un poids très fort de la hiérarchie. Les décisions sont le fruit du consensus : il faut donc du temps pour prendre une décision, mais la mise en œuvre est souvent plus rapide. Le travail est une valeur essentielle de cette période. Le but de chaque étudiant est d'entrer dans une grande entreprise où il passera sa vie. Ces grandes entreprises ne licencient pas, le déroulement de carrière est assuré, même si il est assez lent, car les postes à responsabilité nécessitent une certaine séniorité.

Dans ce contexte, le principal contre pouvoir de la direction d'une entreprise est le syndicat maison, qui à le monopole syndical. A l'inverse, l'actionnaire est assez effacé. Ce rapport de force favorise des prises de décisions visant à une rentabilité, long terme.

Depuis les années 90, le Japon traverse une crise dont il a du mal à se sortir. L'évolution du PIB a été cyclique avec des pics en volume en 1996, 2000 et 2004. En 2004 l'économie s'est caractérisée par une croissance déflationniste (1,5%), une reprise tirée par la croissance extérieure et un niveau élevé d'exportations conduisant à des investissements. Le déficit du pays représente 8% du PIB (à comparer aux 3% du critère de Maastricht). La dette est détenue à 98% par le Japon au sein de ses propres établissements bancaires et diverses institutions du pays dont la Poste (plus grande institution financière au monde).

Cette crise a donc un impact sur les finances publiques, ce qui a sans doute été un fait générateur d'une politique de privatisation (transport ferroviaire, énergie, assurance,…). Le secteur bancaire a été l'un des premiers touchés ; même de grosses entreprises internationales, qu'on pouvait croire

invulnérables, ont dû, à la suite de Nissan, entamer une révolution managériale.
C'est donc un pays qui sort d'une crise, qui cherche à se réinventer, que nous avons étudié. Ce pays essaie de marier les modes managériaux qu'impose la mondialisation, tout en tenant compte de sa longue histoire.

Cette remise en cause de certains fondamentaux de la culture japonaise a guidé notre recherche et notre réflexion.

2 PERFORMANCE ET MANAGEMENT STRATEGIQUE

La définition de la performance d'une entreprise est une notion ambivalente.

La performance sera vue différemment suivant qu'elle est appréciée par le client, l'actionnaire, l'employé ou un autre observateur. Si nous avons pu constater la généralisation de grille d'indicateurs, qui prennent en compte ces différents points de vue, aucune entreprise ne fonctionne avec une définition universelle de la performance.

Les indicateurs retenus prennent en compte la complexité et les finalités de l'entreprise. Ils sont un outil pour les dirigeants dans la gestion des contradictions entre les différents acteurs qui contribuent à la performance globale. Pour ce faire, l'équipe dirigeante doit avoir un projet, développer une stratégie et choisir soigneusement les indicateurs qui influeront sur le comportement des employés.

Toutes les entreprises rencontrées travaillent sur deux grands types d'indicateurs de performance : il s'agit des « *Balance Score Card »* utilisés au niveau Corporate et des « *Key Performance Indicators »* de nature plutôt opérationnelle.

Une illustration nous a été donnée par Japan Gaz Corporation (JGC), société d'ingénierie spécialisée en management de projets industriels type raffineries, production d'énergie (IPP), …

Pour JGC, la performance est liée à l'augmentation de sa valeur. Dans le secteur d'activité de JGC, cette valeur peut recouvrir des aspects immatériels tels que :

- La confiance des clients, qui considèrent JGC comme un partenaire fiable et efficace dans la mise en œuvre de leurs propres stratégies. Ainsi JGC est à même de fournir des solutions intégrées en mettant en avant ses propres valeurs d'entreprise.
- Le développement et l'utilisation optimale du capital intellectuel de l'entreprise pour le bénéfice des clients, de la compagnie elle-même,
- Une capacité d'innovation permanente.

De plus, l'entreprise ne maîtrise pas la totalité des paramètres qui influent sur sa performance. Si elle peut essayer de maîtriser certains facteurs internes (programmes de performance de gestion, adéquation entre les compétences et les activités globales qui sous tendent son activité…), sa réussite est aussi liée à des facteurs extérieurs qu'elle ne contrôle pas (prix des matières premières et des énergies, évolution économique des différents marchés régionaux à l'échelle mondiale…).

Afin de prendre en considération ces différents aspects de la performance, JGC a mis en place un tableau de bord équilibré soucieux de ne pas rester focalisé sur le seul résultat d'exploitation. La performance mesurée à travers le « Balance Score Card » de JGC comprend quatre types d'indicateurs :

- financiers (CA, Résultat net, Cours de l'action,…),
- positionnement sur le marché (parts de marchés dans des secteurs clefs de développement, mix géographique, résultats de satisfaction clients),
- *business competency* (partenariats commerciaux, réseaux d'alliances…)
- croissance de la compagnie.

Si l'arbitrage se fait couramment au profit des critères financiers, il ne faut pas perdre de vue que ceux-ci dépendent du positionnement sur le marché qui est une résultante des compétences commerciales.
Ces critères sont ensuite mis en perspective dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise et de ses objectifs business à moyen terme. Ils sont déclinés dans chaque *Business Unit* en objectifs opérationnels assortis d'indicateurs clefs de performance (KPI).

Le cycle de management : la déclinaison de la Balanced Scorecard de l'entreprise vers les objectifs opérationnels d'équipe et individuels

Toutes les entreprises japonaises cherchent à piloter leur organisation selon un cycle managérial solide et efficace. Par exemple, la société TEPCO a choisi de nous présenter son cycle de management, avec des étapes assez classiques :
Formulation d'une stratégie
Définition d'objectifs chiffrés
Déploiement des objectifs dans l'organisation
Suivi des indicateurs
Evaluation des résultats

Ce cycle est fondamental pour que chacun puisse appréhender sa contribution aux résultats globaux de l'entreprise. Le rôle de chaque manager, qui transforme un axe stratégique en un plan d'actions précis, dont les résultats sont mesurables, est alors primordial.

TEPCO a également identifié cinq écueils à éviter pour un management efficace:

- un manque de compréhension de la contribution de son propre travail aux objectifs globaux de l'entreprise mène à un manque de motivation
- un objectif dont on parle à peine, sans le suivre, est oublié en 3 jours
- les affaires non suivies mensuellement sont ressenties comme non importantes
- toutes choses non mesurées ne produisent pas de changement
- un manque d'implication démontre un manque d'intérêt

Ces leçons simples ont le mérite de rappeler clairement leurs rôles aux managers intermédiaires. Le fait de rappeler et suivre régulièrement les objectifs est l'un des points clefs ; ils ont traduit cela par un sigle simple :

SIC (Short Interval Control).

Tout objectif non suivi régulièrement ne peut pas être partagé par l'organisation.

Ces 5 leçons proviennent d'une présentation sur les Balances Score Card par Shinnosuke Matsuyama, dans le cadre du Business Research Institute (29 octobre 2004)

3 LE PILOTAGE DES ORGANISATIONS

La mondialisation se traduit par une généralisation des modèles d'organisations et des outils de pilotage des entreprises

Les modes d'organisations et de management rencontrés, tant dans les grands groupes que les grandes entreprises, montrent une généralisation des modèles connus en Europe et ailleurs : organisation par Business Units, management par projet, fonctionnement matriciel, Total Quality Management.

De même, les outils d'évaluation et de stimulation tels que le management par objectif, l'impact de la performance sur la rémunération et l'évolution de carrière tendent à se généraliser et ce malgré l'influence profondément ancrée des trois piliers historiques du système japonais d'entreprises (emploi à vie, poids de l'ancienneté, syndicats maison).

Il est cependant frappant de constater la capacité des sociétés japonaises à gérer des modèles aussi antagonistes, assimilant certains outils parfois développés à l'extrême (chez NEC la part variable de rémunération varie de 0 à 200%) tout en maintenant une base historique et traditionnelle forte.

Nos entretiens nous ont conduit à approfondir le cas de deux grandes entreprises qui ont dû surmonter des difficultés et ont su remettre en question leur organisation pour accroître leurs performances :

3.1 Les limites du modèle décentralisé

Tokyo Electric Power Company (TEPCO), société privée depuis sa création en 1951, est l'une des 10 compagnies de distribution d'électricité du pays ; elle possède un parc de 3 centrales nucléaires qui produit 280TWh/an (40% du mix énergétique de TEPCO et 1/3 des besoins électriques du Japon).

Le marché de l'électricité quant à lui est caractérisé par un phénomène d'ouverture et de fin des monopoles ; 60% du marché sera ouvert à la concurrence en avril 2005 laissant en secteur régulé le marché des clients particuliers.

L'entreprise est aujourd'hui organisée autour:

- d'une structure centrale Corporate, composée de différentes divisions (production, transmission et distribution, ventes et administration générale), en charge du management général de la société
- de branches régionales possédant une forte autonomie. Chacune de ces dix entités possède ses départements marketing, relations clientèles… mais aussi ses moyens de productions. Chaque structure régionale a ainsi la responsabilité de la stabilité de la fourniture sur sa zone.

Après une période marquée par une forte prégnance du siège, l'entreprise a connu une période de décentralisation conduisant les structures régionales à fixer certaines de leurs priorités. Ainsi, certains privilégiaient les investissements à long terme, alors que d'autres justifiaient par l'ouverture des marchés des approches court terme de réduction des coûts. Si le siège avait le sentiment de diffuser des instructions suffisantes, des disparités existaient dans la mise en œuvre locale.

Le concept de décentralisation poussé à l'extrême s'était traduit jusque dans les procédures de sécurité et de fonctionnement définies par chaque centrale.

En 2002, un incident technique dans une centrale nucléaire a provoqué une importante remise en cause dans la filière nucléaire (mise aux normes internationales du contrôle de la sécurité des centrales, uniformisation des procédures).

La priorité a été alors l'amélioration de la communication interne et externe (vers les Collectivités Locales). Il est devenu important de partager sur les non-conformités au jour le jour, ce qui s'est traduit par une révision des processus de travail.

L'organisation décentralisée étant devenue un handicap, les réformes appliquées au secteur nucléaire sont en train de se diffuser dans toute l'entreprise. Ainsi les informations qui restaient cloisonnées entre spécialistes tendent à circuler plus largement. Les comportements évoluent vers plus d'ouverture et des débats ont été initiés à tous les niveaux de l'entreprise.

Si le débat sur le niveau optimal de décentralisation n'est pas encore complètement tranché au sein de l'entreprise, celle-ci a su tirer les

enseignements de ses faiblesses structurelles pour se remettre en question et regagner la confiance de ses clients et de la société en général.

3.2 Un modèle d'organisation intégrée : les « Sogo Shosha »

Le groupe MARUBENI est une des cinq principales Sogo Shosha du Japon dont la plus connue est la société MITSUBISHI. Le concept de ces « maisons de commerce » trouve son origine dans la nécessité pour le Japon de l'après-guerre de trouver des ressources pour sa reconstruction et de diversifier ses sources d'approvisionnement. La réussite des entreprises japonaises à l'étranger s'est bâtie partiellement en s'appuyant sur ce modèle d'organisation que sont les *trading houses.*

Après 1966, la société japonaise est entrée dans une phase de grande consommation de biens ainsi que de production de biens intermédiaires. Les maisons de commerce comme MARUBENI se sont situées sur ce créneau comme intermédiaire et facilitateur pour d'autres grandes entreprises nipponnes.
L'objectif de MARUBENI est de minimiser les risques et d'accroître les chances de succès des projets nippons à l'étranger et sur le territoire national. Le cœur du métier est de fournir la logistique, de trouver les financements et de faciliter les contacts à l'étranger.

Ainsi le groupe est composé de 27 sociétés (MARUBENI Amérique, MARUBENI Europe…) disposant de 124 bureaux dans 73 pays ; cela représente plus de 500 filiales dont 350 intégrées à plus de 50%. L'effectif du groupe est de 3700 employés corporate travaillant pour la maison mère, 1700 employés corporate locaux et 24500 collaborateurs. Ils sont répartis à travers 12 divisions et 124 départements intervenant dans des secteurs divers tels que : les textiles, les métaux, la chimie, l'agroalimentaire, l'énergie, la grande distribution…
Principales données financières : ventes 72Md$, résultat brut d'exploitation 715 Millions$, résultat net 350 Millions$.

Dans le but d'exercer ses activités « cœur de métier » de broker/intermédiaire/grossiste l'entreprise a développé des compétences dans les secteurs de l'information, de la logistique des finances, du *risk management* et de l'organisation de grands projets. L'interaction et l'intégration de ces différentes fonctions sont la raison d'être des *trading houses*.

3.3 Les développements de la notion de management du risque

SOMPO JAPAN, n°2 du secteur de l'assurance, focalise son attention sur l'évaluation et la gestion du risque. Notre interlocuteur nous explique que beaucoup de ses concurrents ont oublié cette règle d'or et ont vite disparu de la compétition dans la 2eme moitié des années 90. La majeure partie de notre entretien a donc concerné ce facteur fondamental du secteur des assurances.
Le «*risk management* » a été fortement développé depuis la dérégulation du secteur en 1986, orientant le management global de l'entreprise. L'activité de l'entreprise conduit à prendre des positions qui génèrent un risque de pertes potentiel, le risque marché étant prépondérant dans la segmentation retenue (méthode probabiliste de VaT « *Value at Risk* », basée sur l'évolution quotidienne des prix et des volumes).

4 LE MANAGEMENT DES HOMMES

4.1 Les cadres dirigeants : détection, préparation et évaluation

"La carrière dépend de soi et n'est plus assurée". Cette formule, issue de l'entreprise NEC est en nette rupture avec les Trois trésors du management à la japonaise (le niveau de rémunération fonction de l'ancienneté, l'emploi à vie, les syndicats maison) dont nous trouvons l'illustration dans cette citation de l'entreprise FURUKAWA : « L'ascenseur interne à l'entreprise est très codé et très lent »

Cette contradiction se retrouve dans les difficultés que semblent éprouver certaines entreprises japonaises pour faire émerger, puis associer, les managers jeunes et à fort potentiel, alors même que nombreuses sont celles qui disent espérer dans les jeunes générations pour faire évoluer les mentalités.

L'ancienneté et une domination sans partage des hommes dans les entreprises: une tradition fortement ancrée et difficile à faire évoluer

La séniorité est une valeur théoriquement désuète dans le Japon contemporain, mais tous nos interlocuteurs nous ont affirmé que l'expérience et l'ancienneté dans l'entreprise étaient encore des critères forts de sélection. En fait les résistances perdurent à ce sujet. Par exemple, telle entreprise

s'interroge sur l'âge de ses Président et Vice-présidents, surtout quand ils négocient avec des CEO américains âgés d'une quarantaine d'année.

A l'inverse, l'accès des femmes à des postes à responsabilité est relativement rare. Un point peut paraître anecdotique, mais lors de nos entretiens, nous ne pûmes rencontrer qu'une seule fois une femme-cadre. Comme il nous a été dit, les femmes restent peu de temps dans le monde du travail, la fin étant sonnée par le mariage et la première maternité. En 2002, les femmes ne représentaient que 2% des cadres dirigeants du pays et 0,3% des directeurs généraux. Ainsi chez Shiseido (le L'Oréal Japonais) une seule femme siégeait aux côtés des 29 membres de l'état-major.

Cet état de fait est peu motivant pour des jeunes rentrant dans une entreprise. Ils savent que la meilleure façon d'arriver un jour à ce type de responsabilité est la patience, ce qui peut être aussi un facteur d'immobilisme. Nous sommes là au cœur d'une question très intéressante sur le management de transition.

Une proposition émise est la détection précoce et la préparation des futurs dirigeants. Cela permettrait de préparer certains hauts potentiels au défi de demain de l'entreprise, par exemple la dimension internationale, ou la dimension service (dont les emplois sont souvent plus féminisés), qui sont des points que les entreprises japonaises cherchent en général à développer.

L'un de nos interlocuteurs regrette qu'aucun programme de détection de haut potentiel n'existe. Il souligne qu'aucune fondation comme la FNEP n'existe au Japon. Il reconnaît que ce genre de programme serait à l'évidence un facteur de développement pour les jeunes cadres à haut potentiel de son entreprise.

Le management de proximité et la culture du résultat : mobilisation des équipes, responsabilisation et reconnaissance

4.2 Le rôle capital du manager de proximité

Que ce soient des entreprises industrielles ou plus orientées vers le service, la recherche de la satisfaction du client est clairement revendiquée. Pour ce faire, l'implication du management de proximité ou intermédiaire est un levier essentiel. Mais alors que la culture d'entreprise japonaise semble, en

première approche, uniforme, les formes utilisées sont sensiblement différentes selon les entreprises.

L'un des axes reconnu comme défaillant est la mauvaise communication interne relative aux stratégies et aux politiques des entreprises. Ainsi, le management de proximité se doit de relayer de façon claire les orientations de l'entreprise vers les salariés, tout en les encourageant à prendre des initiatives et en les aidant à développer leur potentiel. Mais autonomie ne signifie pas indépendance. Si certaines Business Units ont les coudées franches pour développer de nouveaux services, il ne doit pas y avoir discordance avec les stratégies du groupe.

Tout comme dans nos entreprises occidentales, le manager de proximité est là aussi pour modifier, améliorer les organisations du travail, les conditions d'efficacité, mais aussi les mentalités. Ce dernier point étant le chantier le plus important !

En résumé, pour toutes les entreprises rencontrées, le manager de proximité doit être le lien fort entre la direction de l'entreprise et le personnel. Il se doit d'être le vecteur de la stratégie de l'entreprise en interne. Mais c'est un rôle nouveau qu'il lui est demandé de tenir.

4.3 L'évaluation individuelle et le management par objectifs

La mondialisation des marchés, a entraîné une évolution des mentalités et des pratiques, certes lente, mais semble-t-il, irréversible. Après avoir été longtemps régi par les Trois Trésors, les salariés sont à présent évalués par leur hiérarchie sur leurs compétences, mais également sur leurs résultats par rapport à des objectifs individuels et d'unité. A l'issue de cette évaluation, la part variable du salaire est déterminée. L'entretien annuel est le moment clef de la relation managériale. Il est le point d'orgue de l'échange entre les 2 parties. C'est pendant cet entretien que :

- l'atteinte des objectifs de l'année passée est évaluée
- les moyens de formation sont décidés
- les objectifs de l'année suivante sont évalués

Cet entretien servira de base aux décisions concernant l'évolution de carrière (et donc de rémunération) et d'attribution de la part variable de la rémunération. Les stades d'avancement dans ces nouvelles pratiques , comme les formes retenues, sont relativement divers bien que les principes généraux soient très proches.

MIZUHO (1ère banque japonaise) semble avoir pleinement intégré la gestion par objectifs. Les indicateurs utilisés sont des indicateurs bancaires classiques (dépôt, prêts, nombre d'affaires,..) et concernent l'individu et l'unité dont il dépend (challenge entre agences). La performance est alors mesurée collectivement et la part variable l'est aussi.

Ce mix entre résultats individuels et d'unité se retrouve également chez SHINMAYWA (construction aéronautique).

SOMPO privilégie dans ses évaluations la capacité du salarié à accroître ses compétences et ses résultats, se traduisant dans une part variable de 8% environ.

Pour NEC, l'évaluation des compétences et des résultats détermine la part variable du salaire, qui peut être positive (bonus) ou négative (malus). Des critères comme la capacité d'innovation - très importante pour une entreprise de haute technologie soumise à forte concurrence - et la flexibilité entrent en ligne de compte.

D'autres sociétés ont mis en place un dispositif de bonus-malus. Par exemple, Japan East Railway a mis en place ce système pour tous ses employés. La régularité des trains étant l'un des facteurs primordial, les agents de quai ont par exemple un bonus malus sur ce type d'indicateurs. Si dans leur gare, trop de trains sont en retard dans l'année, ils subiront un malus ! Ce système peut représenter jusqu'à 15 % du salaire. Mais le système a été poussé jusqu'à prendre en compte leur comportement dans leur vie privée. Ainsi, une conduite en état d'ivresse peut entraîner une baisse du salaire, l'image de l'entreprise pouvant être dégradée par la mauvaise action de son employé.

Les administrations sont aussi rentrées dans cette logique. Par exemple, au Tokyo Métropolitain Gouvernement (TMG), le salaire comprend une part fixe et une part variable fonction d'objectifs fixés par le directeur en début d'année. Cette dernière est de plus en plus forte lorsque l'on monte dans la hiérarchie. Il y a deux contrôles annuels qui sont deux points de situation contradictoires avec une échelle de valeur à 5 niveaux. Dans ce cas, la réalisation des résultats individuels est primordiale. Cependant, l'appropriation par le personnel semble encore faible.

Naturellement, tant dans l'administration que dans les entreprises, les cadres dirigeants sont ceux dont la part variable est la plus soumise directement à leurs performances individuelles.

4.4 La prise en compte de la performance

Dans le passé la priorité était donnée au groupe par rapport à l'individu. Ce modèle a évolué de manière considérable, sous la pression de la morosité économique des années 90. Des symboles comme Nissan ont permis de créer une brèche dans ce mode de fonctionnement. Mais notre enquête nous a montré aussi qu'on ne change pas aussi facilement de mode de fonctionnement dans une entreprise, surtout quand ce modèle a un fort ancrage culturel.

Pour NEC l'évaluation des employés se fait grâce à un outil de mesure qui prend en compte le résultat et la performance.
Le salaire comprend 2 parties :

- un salaire de base mensuel représentant 60 à 65 % de la rémunération totale
- un bonus de 30 à 35% basé sur une performance mesurée à trois niveaux (le groupe, la Business Unit, l'individu).

Chaque "business unit" dispose d'un système KPI (Key Performance Indicators) pour pouvoir se situer par rapport aux autres. Chaque employé est évalué par rapport à ses objectifs propres. Ce système de bonus individuel est valable aussi bien au Japon que dans les filiales à l'étranger. Ce bonus dépend pour son montant du résultat global – et positif – de la société, des résultats de la business unit et de la performance individuelle mesurée à partir d'un système de points. Le lien est donc fait entre performances individuelle et collective, ces 2 facteurs ayant un impact direct sur le niveau de rémunération.

Le système d'évaluation de la performance qui nous est présenté est assez complexe. Il a l'avantage de rationaliser le débat et donc de faciliter la tache du manager ou bien de rendre les décisions d'homogénéisation entre différents managers. Il a aussi le désavantage de rendre le débat mécanique. Le manager peut s'abriter derrière la règle. Cela rend le débat moins personnel, ce qui correspond sans doute bien à la mentalité japonaise.

4.5 Une évolution de fond qui peine à se mettre en place

Les dispositifs de rémunération sont en pleine évolution au Japon. Les présentations ont toujours été très riches sur ce thème. Les dirigeants japonais en font un axe fort pour modifier en profondeur la culture de leur entreprise. Ils veulent un personnel orienté vers la performance et sachant pleinement appréhender sa contribution individuelle à la performance du groupe.

Mais, comme nous l'avons vu dans notre discussion sur l'ancienneté, introduire un changement aussi fort prend du temps et nécessite une implication sur du long terme. NEC nous signale qu'il leur a fallu 7 ans (!) de travail et de pédagogie pour que la prise en compte de la performance individuelle dans le système de rémunération soit parfaitement reconnue par le personnel.

A l'inverse, nous avons rencontré des entreprises qui étaient au milieu du gué. L'un des représentants d'une de ces entreprises nous confiait qu'il comprenait mal pourquoi son bonus avait baissé, alors que la performance de sa business unit s'était améliorée (mais que la performance globale de l'entreprise avait diminuée). Il avait l'impression d'être pénalisé par le manque de performance de certains de ses collègues. Trouver le bon équilibre entre l'individu et le groupe, à la fois dans les discours sur les valeurs d'une entreprise et dans l'acte fondamental que représente une décision sur la rémunération est loin d'être facile.

5 CONDUITE DU CHANGEMENT, L'EXEMPLE DE LA PRIVATISATION DU SECTEUR FERROVIAIRE

5.1 L'impact des réformes

5.1.a Quelques caractéristiques du marché japonais des transports

Le marché des transports japonais est structuré par quelques éléments géographiques clés :

- une structure géophysique sur un axe nord-est / sud-ouest de 2000 km, marquée par l'insularité et par la présence d'une chaîne de montagnes élevées le long de la côte ouest occupant près de 60% du territoire,

- des variations climatiques très fortes (fortes chutes de neige et pluies à caractère tropical) ;
- une sismicité fréquente et parfois meurtrière (10 000 morts en 1995 à Kobe, deuxième port du Japon) ;
- une densité de population élevée (3 fois celle de la France aussi bien pour la moyenne nationale que pour la région de Tokyo comparée à l'Ile de France).

La localisation des populations et des activités économiques est donc très concentrée sur une frange côtière longeant le Pacifique.

Pour le transport de voyageurs, le mode ferroviaire est dominant pour les migrants quotidiens autour des grandes agglomérations. Il se partage avec la route le marché des déplacements entre 100 et 500 km, sa part étant variable suivant la qualité de l'offre ferroviaire et la congestion routière. Dans les segments où le mode ferroviaire est dominant, la densité de trafic (5 à 10 fois celle de la SNCF) et le niveau de prix élevé procurent aux entreprises ferroviaires des recettes permettant d'assurer la rentabilité du service, y compris dans les zones des grandes métropoles, où les entreprises prennent en charge en totalité les abonnements domicile – travail.

Pour les lignes desservant des régions moins peuplées, l'équilibre financier est obtenu soit par des subventions d'investissement pour les infrastructures, soit par des subventions d'exploitation versées par l'Etat ou les collectivités locales.

La réforme des chemins de fer japonais de 1987 a divisé l'ancien réseau national de 22 000 Km en six compagnies de transports voyageurs et une compagnie de transports de fret, soit sept entités à base d'activités ferroviaires qui étaient appelées à être privatisées et gérées absolument comme des entreprises privées en dégageant des marges bénéficiaires pour satisfaire les actionnaires. La plus importante des sept sociétés est Japan Rail East dont la privatisation complète date du 21 juin 2002. La compagnie ne bénéficie plus du régime d'entreprise nationale avec soutien financier de l'Etat, mais elle dispose néanmoins d'atouts d'un intérêt exceptionnel en ce qui concerne à la fois la demande de transport et de services divers qui est énorme et l'offre de prestations qui est généralement couronnée de succès parce que l'adaptation à la demande est indéniable.

Le réseau Japan Rail East ou JR East (JRE), qui est le principal réseau voyageurs du monde avec 6 milliards de voyageurs par an, soit autant que

l'ensemble des chemins de fer de l'Union Européenne, affiche l'objectif ambitieux de *« devenir le chemin de fer n°1 dans le monde »*.

5.1.b Les résultats obtenus par JR East

Des gains importants de productivité dans le domaine ferroviaire :

- Réduction d'effectifs de 72000 (en 1987) à 48500 grâce à trois actions : départs en préretraite, détachement dans les filiales (centres commerciaux, hôtellerie et tourisme) et dans des organismes publics,
- Augmentation simultanée des trains-kilomètres.

Une amélioration de l'offre quantitative (augmentation de 30%) et de la qualité de service

Une politique de diversification des achats sur le marché intérieur et international (5%) accompagné d'une forte réduction des stocks.

Une maîtrise des charges des nouvelles infrastructures :

- soit par portage par une société publique de construction distincte de JR East avec limitation du péage à hauteur de la capacité contributive
- soit par subventions des collectivités locales à hauteur des 2/3 de l'investissement

Un assainissement financier (désendettement, diminution du taux moyen de la dette, refus du financement des infrastructures non rentables)

Une stratégie de diversification des activités principalement dans le domaine des centres commerciaux, hôtellerie et tourisme, permettant de générer de nouvelles recettes et d'utiliser une partie des excédents du personnel du domaine ferroviaire et générant de ce fait une amélioration sensible du résultat.

5.1.c Des atouts majeurs : une demande énorme

L'atout majeur de JRE est l'importance exceptionnelle de la demande de transport et de services annexes dont bénéficie ce réseau car sa clientèle provient essentiellement de la zone métropolitaine de Tokyo. On y trouve l'une des populations agglomérées les plus fortes du monde, qui dispose d'un produit intérieur brut figurant parmi les plus élevés de la planète et qui fait preuve d'une mobilité ferroviaire record. Cela assure à l'entreprise un

trafic massif de 16 millions de voyageurs par jour ainsi qu'une base d'actifs de taille majeure, deux leviers indispensables pour développer au maximum des activités non ferroviaires diversifiées et rentables.

En effet, si le Japon compte 127 millions d'habitants qui disposent seulement d'une superficie de 377 000 Km², d'où une densité de population de 336 habitants par Km² qui est le triple de la densité de la population française, en fait la population japonaise se concentre d'une manière unique au monde sur une très faible fraction de la superficie d'un pays qui est un archipel très montagneux. Aussi faut-il en réalité multiplier par cinq la densité moyenne de population du Japon pour constater que la densité véritable de la population sur la partie habitable du pays s'élève à 1 590 habitants par km² habitable.

Une telle concentration de population relativement aisée explique le succès inouï des chemins de fer au Japon bien qu'ils n'aient débuté qu'un demi-siècle après les réseaux européens.

Ces voyageurs effectuent cependant un parcours moyen relativement court car une énorme majorité d'entre eux ne fait que des trajets domicile-travail ou école, ce qui limite à environ 18 Km le parcours moyen du voyageur des chemins de fer au Japon contre 82 Km en France par exemple.

La concentration record de la population japonaise et son immense besoin de transport ferroviaire expliquent aussi pourquoi le Japon a décidé 20 ans avant l'Europe de prendre l'initiative de la grande vitesse ferroviaire en réalisant un réseau de près de 2 000 Km de lignes à grande vitesse entre 1964 et 1982.

5.1.d Performances opérationnelles et Qualité de service

Le premier élément de base assuré est une régularité exceptionnelle. La ponctualité est en effet l'un des records les plus remarqués du réseau avec un retard moyen de 0,7 minutes par train classique et de 0,4 minutes seulement pour la grande vitesse (y compris intempéries et tremblements de terre). Ces performances opérationnelles tout à fait remarquables méritent d'être soulignées tant elles illustrent la robustesse de la chaîne de production. Une organisation méthodique et minutieuse, une exécution méticuleuse du travail par chaque équipe soucieuse de sa démarche qualité contribuent à fiabiliser une exploitation ferroviaire pour laquelle la ponctualité est une condition vitale de fonctionnement et une promesse essentielle dans le service rendu aux clients.

Les autres éléments à souligner concernent les comportements. Au-delà de la propreté des gares et de la tenue vestimentaire, on remarque la gestuelle accompagnant les opérations élémentaires effectuées par les agents des gares et des trains et l'attention remarquable aux clients à bord des trains et sur les quais. Enfin, on peut noter la mobilisation de l'encadrement qui renforce les équipes au contact de la clientèle aux heures de pointe.

5.1.e Une stratégie de développement des actifs patrimoniaux et de diversification dans les services autour du transport

Le réseau JRE mise sur la création de toutes les synergies imaginables entre les opérations ferroviaires traditionnelles et les activités non ferroviaires les plus diverses car les gares utilisées chaque jour par 16 millions de voyageurs sont la plus grande ressource commerciale du groupe. Le groupe veut par exemple se développer dans l'aménagement urbain à travers la réalisation du programme « Renaissance des gares » qui ne se borne pas à restaurer les gares ou à construire des tours et des centres commerciaux au-dessus des gares, mais tend à aménager tout le quartier d'une gare digne du XXIème siècle.
Cette valorisation de l'espace disponible dans les gares ou à proximité des gares vaut actuellement au réseau 6 milliards de dollars de recettes (soit 30% de son chiffre d'affaires) provenant des centres commerciaux, des bureaux, de la gestion immobilière et des autres services.

C'est sans doute le développement de la billetterie à carte à puce qui a le plus retenu l'attention depuis le lancement de la Super Urban Intelligent Card ou SUICA fin 2001. Un an plus tard le nombre de détenteurs était de 4 millions, puis il a approché les 6 millions à la fin de 2003 grâce à la mise en place de 7 000 machines dans 470 gares couvrant la totalité du réseau métropolitain, ce qui constitue le plus grand système de ce genre au monde.
En 2004 la carte sera intégrée avec la carte de crédit « View Card » de JRE qui compte 2,5 millions de détenteurs pour remplir une fonction de porte-monnaie électronique utilisable dans tous les points de vente de produits et de services du groupe. Cette carte permettra à des millions de clients d'effectuer dans les centres commerciaux du groupe et ailleurs des achats de produits et de services devenus tellement faciles que le groupe espère bientôt gagner davantage dans les domaines non ferroviaires que dans le domaine ferroviaire lui-même.

Pour notre interlocuteur, le marché intérieur est suffisant pour rentabiliser le produit. Le développement international n'est donc pas une priorité ; c'est tout au plus une affaire d'opportunité.

5.1.f Vision de l'avenir et Responsabilité sociétale

Inquiets de la diminution de la population qui risque de compromettre leur ambition de faire de leur réseau le meilleur du monde, les dirigeants de JRE affirment leur volonté de répondre aux opportunités et aux défis de l'économie japonaise sous la forme d'un « Trusted Life-Style Service Creating Group ».

JRE a lancé en 2001 un plan nommé « New Frontier 21 » qui tend à repousser très loin les frontières de ses activités au XXIème siècle en constituant, à partir d'une base de transport ferroviaire de très haut niveau, un groupe qui s'emploie à créer des services susceptibles de contribuer à l'amélioration de la vie, au développement culturel des communautés locales et à la protection de l'environnement global.
Comparaison avec le « modèle européen »

Le modèle japonais est basé sur des entreprises intégrées, à actionnariat privé, alors qu'en France, le monde ferroviaire est, pour l'instant, la réunion de deux EPIC, « liés » par les péages d'infrastructure payés par le Transporteur SNCF et les prestations de Gestionnaire d'infrastructure délégué payées par RFF.

5.1.g L'organisation du transport ferroviaire au Japon

Contrairement à l'Union Européenne, le Japon n'a pas effectué de séparation horizontale entre l'infrastructure et les services de transport à l'exception de quelques interpénétrations limitées de trains de voyageurs et du transport de fret (qui n'a pas d'infrastructure propre et reste très faible). Le principe de partition des chemins de fer nationaux (JNR) est un partage régional auquel viennent s'ajouter quelques chemins de fer privés sur quelques niches de marché mais dont la prospérité s'appuie davantage sur des activités immobilières et commerciales que sur des activités ferroviaires.

Le succès de cette réforme, complètement adaptée à la géographie du pays, vient du fait que chacune des compagnies issues des JR peut se consacrer à une logique propre (priorité à la vitesse, ou au débit). Depuis la privatisation, les résultats financiers de ces compagnies sont équilibrés et même bénéficiaires.

La géographie de l'Europe est différente. La priorité des développements des trafics internationaux a conduit à la séparation des rôles entre gestionnaire de l'infrastructure et les opérateurs ferroviaires. Même si le chemin est différent, le Japon nous rappelle que la maîtrise de ce lien entre infrastructure et entreprise ferroviaire est primordiale pour manager efficacement ce mode de transport.

Le réseau périurbain de Tokyo a été l'objet, à la fin du XXe siècle, d'importants investissements visant à moderniser son infrastructure. De plus, les lignes le composant sont de type « dédié » (i.e. les différents trafics sont indépendants).

Ces éléments expliquent la formidable robustesse du système de production et la ponctualité exceptionnelle citée plus haut.

A titre de comparaison, le réseau en Ile de France dispose d'une infrastructure qui n'est pas à la hauteur, en qualité et en quantité, du trafic actuel et est fragilisé par la mixité du trafic qui l'emprunte (TGV, Fret, banlieue).

5.1.h La commercialisation

Depuis la privatisation de 1987, le prix du billet n'a pas augmenté en yens courants. Cela se passe de commentaires….

La télébillétique est encore en France un produit en émergence. Certaines autorités organisatrices en province ont inscrit sa mise en œuvre dans les Contrats de Plan Etat-Région 2000-2006, mais peu l'ont développée.

La carte Navigo (ou Intégrale) en Ile de France dispose du même marché potentiel que la carte SUICA. Mais deux ans après son lancement, son taux de pénétration est encore faible (561.000 utilisateurs à fin 2004). C'est néanmoins une priorité de la SNCF et de la RATP.

6 EN GUISE DE CONCLUSION

6.1 La maîtrise des fondamentaux du métier

Dans l'ensemble, les entreprises que nous avons rencontrées au Japon n'ont rien de très original par rapport aux entreprises Européennes et ne nous ont

pas présenté de recettes managériales révolutionnaires. Mais, toutes les entreprises qui ont de bons résultats ont un point en commun : elles maîtrisent leur métier, même si elles ont choisi de sortir de leur cœur de métier historique. A l'inverse, toutes celles qui ont oublié leurs fondamentaux ont rencontré de graves difficultés.
Cette leçon managériale est peut être simple, mais vaut d'être rappelée tant on l'oublie vite : *Connais bien ton métier !*

6.2 L'établissement d'une politique de rémunération basée sur la performance

C'est un acte majeur de l'entreprise. Changer ce système ne se fera qu'avec une extrême précaution. Le dirigeant doit avoir du temps devant lui, être sûr de son diagnostic et du système de valeur qu'il veut faire évoluer. Son énergie devra alors s'orienter vers les managers et en particulier les managers terrains, qui seront les hommes clefs pour faire réussir ce type de réforme et en faire un acte gagnant de la stratégie de la direction.

6.3 La capacité à se remettre en cause sans renier son héritage

Les entreprises rencontrées et les témoignages ou analyses de nos interlocuteurs nous ont permis de mesurer les évolutions vécues ces quinze dernières années. Nous avons été frappés de constater la capacité à assimiler les changements rendus nécessaires tout en assumant l'héritage culturel qui représente une force.
Le défi démographique à venir, la concurrence de la Chine émergente, la montée en puissance dans certains secteurs clé à l'exportation comme le transport ferroviaire, l'énergie et l'aérospatiale sont autant de défis à relever pour le Japon. Il conviendra alors de mesurer dans les prochaines années si la performance est au rendez-vous, tout en conciliant toujours tradition et modernité.

6.4 Une source d'inspiration pour le modèle managérial Européen

Comme nous l'avons vu, le Japon traverse une crise et cherche à se réinventer. Savoir concilier efficacité, tout en respectant sa propre culture. Une source d'inspiration pour l'Europe.

ANNEXE 3

Liste des contacts

FRANCE

Serge ARNAUD, Délégué à la Modernisation
MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE
PARIS

Jean-Paul BAILLY, Président
LA POSTE
PARIS

Michel BERNARD, Directeur Général
ANPE
PARIS

Claire BOASSON, chargée de mission
CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS
PARIS

Volker BÜRING, Consultant en Management des Ressources Humaines
PARIS

Yves CANAC, consultant
Ancien Directeur de la CEGOS
PARIS

Philippe CARLI, Président
SIEMENS
PARIS

Bertrand COLLOMB, Président
LAFARGE
PARIS

Yves COUSQUER, Président
CEEP
PARIS

Françoise DALLE, Responsable du stage d'intégration des cadres
MICHELIN
CLERMONT-FERRAND

Pierre DELAPORTE, Président d'Honneur
EDF
PARIS

François GERIN, Directeur Général Adjoint
SIEMENS
PARIS

Pierre-Henri GOURGEON, Directeur Général
AIR FRANCE
PARIS

François GRAPOTTE, Président
LEGRAND
PARIS

Sophie GUIEYSSE, Directrice des Ressources Humaines
LVMH
BOULOGNE BILLANCOURT

Christian HERRAULT, Directeur Général Adjoint « organisation et ressources humaines »
LAFARGE
PARIS

Robert HOLCMAN, Directeur des Ressources Humaines
Centre Hospitalier Universitaire (CHU)
GARCHES

Philipe KORDA, Associé
KORDA & PARTNERS
PARIS

Sylvie LAINÉ, Coach
PRESENCES
PARIS

Olivier LAJOUS, Chef du Bureau Condition du Personnel, division Ressources Humaines de l'Etat-Major de la Marine
MARINE NATIONALE
PARIS

Francis MER, ancien Ministre
PARIS

Guy MERLE, Service Formation
MICHELIN
CLERMONT-FERRAND

Hubert du MESNIL, Directeur Général
AEROPORTS DE PARIS
PARIS

Edouard MICHELIN, Gérant du groupe
MICHELIN
CLERMONT-FERRAND

Guy MONDIERE, Service Formation
MICHELIN
CLERMONT-FERRAND

Michel PEBEREAU, Président
BNP PARIBAS
PARIS

Louis SCHWEITZER, Président Directeur Général
RENAULT
PARIS

Chantal de SINGLY, Directrice
Hôpital Saint-Antoine – AP HP
PARIS

Josette THEOPHILE, Directeur Général Adjoint Innovation Sociale
RATP
PARIS

Jean-Yves VALIN, Directeur de la Stratégie
AEROPORTS DE PARIS
PARIS

BRUXELLES

Jacques ESCOUFLAIRE, Directeur à la DRH groupe
SUEZ
BRUXELLES

Andrew FIELDING, Chef de cabinet Adjoint du Commissaire
COMMISSION EUROPEENNE, DIRECTION GENERALE EMPLOI ET AFFAIRES SOCIALES
BRUXELLES

Bernard KRYNEN, Conseiller au Service Emploi et Politique Sociale
REPRESENTATION PERMANENTE DE LA FRANCE AUPRES DE L'UNION EUROPEENNE , CELLULE COOPERATION ENTREPRISES
BRUXELLES

Patrick MARGARIA, Conseiller Relations Externes
EUROPEAN FUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM)
BRUXELLES

Valère MOUTARLIER, Chef unité Management et Ressources
COMMISSION EUROPEENNE, DIRECTION GENERALE ENTREPRISES
BRUXELLES

YORGOS PAPAGEORGIOU, Responsable Ressources Humaines
COMMISSION EUROPEENNE, DIRECTION GENERALE DE LA RECHERCHE
BRUXELLES

Luis PRATS, Adjoint au chef de l'Unité Management et Ressources
COMMISSION EUROPEENNE, DIRECTION GENERALE ENTREPRISES
BRUXELLES

Isabelle SCHÖMANN, Chercheur
EUROPEAN TRADE UNION INSTITUTE
BRUXELLES

ALLEMAGNE

Nicolas BABIN, Director Corporate Communications Europe
SONY
BERLIN

Michel BAUM, secrétaire général
VEOLIA WATER
BERLIN

Jörg BENTMANN, Referatsleiter
BUNDESMINISTERIUM DES INNERN
BERLIN

Bernard CHENEVEZ, Conseiller spécial Equipement-Transport-Logement
AMBASSADE DE FRANCE
BERLIN

Harald EISENACH, Managing Director
DEUTSCHE BANK
BERLIN

Serge FOUCHER, Executive Vice-President European Operations
SONY
BERLIN

Henning HEIDEMANNS, Staatskanzleï
LAND BRANDENBURG
POTSDAM

Georges HOFFMANN, Sprecher des Vorstands
GASAG
BERLIN

Jean-Pierre LABOUREIX, Chef de la Mission Economique
AMBASSADE DE FRANCE
BERLIN

Oliver RUSS, IT Division
BUNDESMINISTERIUM DES INNERN
BERLIN

Nadia Vom SCHEIDT, IT Directorate
BUNDESMINISTERIUM DES INNERN
BERLIN

Annette SCHLIPPHAK
BUNDESMINISTERIUM DES INNERN
BERLIN

Rainer SCHMIDT-RUDLOFF, Deputy Director
BUNDESVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN ARBEITGEBER-VERBÄNDE
BERLIN

André SCHMITZ, Staatsekretär
MAIRIE DE BERLIN
BERLIN

Joachim SCHWALBACH, Professor
HUMBOLDT UNIVERSITÄT
BERLIN

Ernst-Albrecht SCHWANDT, Referatsleiter
BUNDESMINISTERIUM FUR WIRTSCHAFT UND ARBEIT
BERLIN

Peter SENFT
IG METALL
BERLIN

Hinrich SOEHLKE, Directeur RSO
ZUKUNFTSAGENTUR BRANDENBURG GMBH
POTSDAM

Birgitta STRUNK
MAIRIE DE BERLIN
BERLIN

Mark WALCHER, Manager Business Development
BERLINER VERKEHRSBETRIEBE (BVG)
BERLIN

Bettina WALDMANN, Referatsleiterin
BUNDESMINISTERIUM FUR WIRTSCHAFT UND ARBEIT
BERLIN

Roman WEIDINGER, Projektkoordination Ausschreibungen
BERLIN-BRANDENBURG EXPRESS GBR
BERLIN

AUSTRALIE

Tony AITKENHEAD, Chief Technology Officer
MINISTERS FOR INNOVATION AND INFORMATION
MELBOURNE

Neil BARRETT, Chief Executive Officer
SODEXHO
SYDNEY

Hans Christian BAUNSOE, Executive Chairman
CONNEX MELBOURNE PTY LTD
MELBOURNE

Corinne BOT, Directeur
POLYGLOT
SYDNEY

Gérald BOT, Directeur du Développement
SODEXHO
SYDNEY

Arthur BRUCE, General Manager
CONNEX MELBOURNE PTY LTD
MELBOURNE

Jane CLIFTON, Directeur des Ressources Humaines
SODEXHO
SYDNEY

Peter CONNELLY, Executive Director, Performance Measurement & Review Division
NEW SOUTH WALES PREMIER'S DEPARTMENT
SYDNEY

Matthew FORBES
AUSTRALIAN GOVERNMENT PRODUCTIVITY COMMISSION
MELBOURNE

Elsie FORRESTER, Regional Director
AUSTRALIAN PUBLIC SERVICE COMMISSION
SYDNEY

Hubert GUYOT, Président Directeur Général
YARRA TRAMS
MELBOURNE

Mathieu HANAUT, Head of European Desk
PRICEWATERHOUSE COOPERS LEGAL
SYDNEY

Bruce HUGHES, Chief Executive Officer
CONNEX MELBOURNE PTY LTD
MELBOURNE

Michael KIRBY, First Assistant Commissioner
AUSTRALIAN GOVERNMENT PRODUCTIVITY COMMISSION
MELBOURNE

Jean LEVIOL, Chef de la Mission Economique pour l'Australie
AMBASSADE DE FRANCE
SYDNEY

Graeme MOSES, Communications Manager
STATE CHAMBER OF COMMERCE
SYDNEY

Margy OSMON, Chief Executive
STATE CHAMBER OF COMMERCE
SYDNEY

Mark PATERSON, General Manager
CONNEX MELBOURNE PTY LTD
MELBOURNE

Liz SEYMON, Chief Executive
DESTINATION MELBOURNE
MELBOURNE

Ezekiel SOLOMON, Partner
ALLENS ARTHUR ROBINSON LAWYERS
SYDNEY

Lynne TACY, Deputy Public Service Commissionner
AUSTRALIAN PUBLIC SERVICE COMMISSION
SYDNEY

Laurent VERNEREY, Président Directeur Général
SCHNEIDER ELECTRIC PTY LTD
SYDNEY

Geoff YOUNG, Group General Manager Operations
CONNEX MELBOURNE PTY LTD
MELBOURNE

Laurie YOUNG, Director Performance Measurement, Review and Reform Division
NEW SOUTH WALES PREMIER'S DEPARTMENT
SYDNEY

HONGRIE

Laszlo BARTHA, Directeur du développement organisationnel
MOL
BUDAPEST

Maria BATTA, Chef du Département formation
OTP
BUDAPEST

Andras BOGNAR, Conseiller du Directeur Général
MALEV
BUDAPEST

Istvan BOROS, Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie Franco-Hongroise et gérant
CEGOS
BUDAPEST

Terezia BOROS-BARTHA, Directrice Internationale
MGYOSZ (patronat hongrois)
BUDAPEST

Peter BOSZNAY, Directeur Général
LAPKER (HACHETTE)
BUDAPEST

Patrick BOURGUIGNON, Directeur Général
ACCOR PANNONIA
BUDAPEST

Philippe BRESSON, Président Directeur Général
BRICOSTORE
BUDAPEST

Zsolt BULATH, Responsable du développement organisationnel
MOL
BUDAPEST

Jean-René COUGARD, Chef de la Mission Economique
AMBASSADE DE FRANCE
BUDAPEST

Gyorgy CSAKI, Président du Directoire de la Poste et Professeur de management
COLLEGE DE MANAGEMENT
BUDAPEST

Zoltan CSORBA, Directeur
SUEZ ENVIRONNEMENT
BUDAPEST

Virginie DEPARDIEU, Directrice
AUCHAN
DUNAKESZI

Eva DWORAK, Senior Partner
KORN FERRY
BUDAPEST

Tiborné GEIGER, Spécialiste RH
MGYOSZ (patronat hongrois)
BUDAPEST

Philippe LEJEUNE, Directeur Général
CORA
BUDAKALASZ

Jozsef OROSZ, Directeur
MICHELIN
BUDAPEST

Franck PARISOT, Directeur Général
SERVIER
BUDAPEST

Vincent ROUSSEL, Directeur Général
MATCH
BUDAPEST

Robert TOTH, Directeur du knowledge management
MOL
BUDAPEST

Agnes UNGVARSZKY, Directrice économique
MGYOSZ (patronat hongrois)
BUDAPEST

Katalin VRANNAI, Journaliste
FIGYELO
BUDAPEST

Serge YOCCOZ, Directeur Général
RENAULT
BUDAPEST

JAPON

Masamichi ACHIWA, General Manager, Risk Consulting Department
SOMPO JAPAN INSURANCE INC.
TOKYO

Akihisa ARIGA, Vice President, International Business Promotion Division
NEC
TOKYO

Stéphane AUSTRY, Conseiller Financier Adjoint au Chef de la Mission
AMBASSADE DE FRANCE
TOKYO

Jean-Yves BAJON, Ministre conseiller pour les affaires économiques, commerciales et financiers
AMBASSADE DE FRANCE
TOKYO

Seiji FUJITA, Manager, Insurance Business Team
MARUBENI
TOKYO

Christophe GRIGNON, Attaché Commercial
AMBASSADE DE FRANCE
TOKYO

Nabuheru HIKIBA, Manager
TOKYO METROPOLITAN GOVERNMENT
TOKYO

Yoshio HIRO, General Manager Utility & Infrastructure division
MARUBENI
TOKYO

Tsutomu HONDA, General Manager CSR Team and Deputy General Manager Corporate Communications Department
MARUBENI
TOKYO

Yoshibumi HORIE, Executive assistant to CEO-COO
JGC CORPORATION
YOKOHAMA

Shin HOSAKA, Deputy Director, Personal Division Minister's Secretary
METI
TOKYO

Makato IKOMA, General Manager IR Secretary & Assistant General Manager Finance Department
MARUBENI
TOKYO

Syuichi KAMIZONO, Manager, Finance Department
MARUBENI
TOKYO

Hidekazu KANENOBU, Deputy General Manager, Railway & Transport Project Department
MARUBENI
TOKYO

Takahiro KASIWAGI, Manager, Human Resources Section
THE FURUKAWA ELECTRIC CO. LTD
TOKYO

Hiroshi KAWAKAMI, General Manager, 2nd Corporate Account Production Department
SOMPO JAPAN INSURANCE INC.
TOKYO

Harumi KAWAMUTO, Senior Manager
JGC CORPORATION
YOKOHAMA

Yasuo KAWANISHI, General Manager
SHIN MAYWA
KANAGAWA

Hisaaki KAWAZOE, Manager, 2nd Corporate Account Production Department
SOMPO JAPAN INSURANCE INC.
TOKYO

Ryuzo KIMATA, General Manager, Engineering department
THE FURUKAWA ELECTRIC CO. LTD
TOKYO

Ryoichi KOBATAKE, Deputy General Manager Defense Systems Department
MARUBENI
TOKYO

Nobuhiro KOJIMZ, Manager, Human Capital Department
SOMPO JAPAN INSURANCE INC.
TOKYO

Toichi KUDO, General Manager Regional Strategy & Coordination Department
MARUBENI
TOKYO

Frédéric KÜNKEL, Attaché Commercial
AMBASSADE DE FRANCE
TOKYO

Shouichi KURIOKA, Manager
TOKYO METROPOLITAN GOVERNMENT
TOKYO

Shigeki KUWAHARA, Executive Deputy, President member of the board
MARUBENI
TOKYO

Jérôme MARCHAND-ARVIER, Attaché élève de l'ENA
AMBASSADE DE FRANCE
TOKYO

Hirokazu MASHITA, Manager, Regional Strategy & Coordination Department
MARUBENI
TOKYO

Toyoto MATSUOKA, General Manager, Cooperation Development International Affairs Department
TEPCO (TOKYO ELECTRIC POWER COMPANY)
TOKYO

Tomoko MORIKAWA, General Manager Business Administration Team
MARUBENI
TOKYO

Yutaka MURAYAMA, Manager, Risk Management Department
SOMPO JAPAN INSURANCE INC.
TOKYO

Atsushi NAKAJIMA, Senior Manager, Executive Office, Chief Economist
MIZUHO RESEARCH INSTITUTE LTD.
TOKYO

Motoaki NISHIMOTO, Director
SHIN MAYWA
KANAGAWA

Kazuyoshi OBATA, Associate Executive Officer, Deputy General Manager
JGC CORPORATION
YOKOHAMA

Sadao OHUCHI, Executive Vice President and CIO
JGC CORPORATION
YOKOHAMA

Yoshihisa OKABE, Assistant General Manager, Telecom & Information Department
MARUBENI
TOKYO

Shiro OKUDA, Director
THE FURUKAWA ELECTRIC CO. LTD
TOKYO

Yasuhiro SADAYUKI, General Manager, Risk Management Department
SOMPO JAPAN INSURANCE INC.
TOKYO

Takaaki SHIBA, Manager Corporate, Strategy Planning Department
THE FURUKAWA ELECTRIC CO. LTD
TOKYO

Hitoshi SHIMADA, General Manager Defense Systems Department
MARUBENI
TOKYO

Teni SUGAWARA, Deputy Director
EAST JAPAN RAILWAY COMPANY
TOKYO

Hirashi SUNAOSHI, General Manager, Regional Strategy & Coordination Department
MARUBENI
TOKYO

Ichiro SUZUKI, Senior Managing Executive Officer
SOMPO JAPAN INSURANCE INC.
TOKYO

Satoko SUZUKI, Manager, International Business Promotion Division
NEC
TOKYO

Koichi TAKAHASHI, Director & General Manager Marketing Department
SOMPO JAPAN INSURANCE INC.
TOKYO

Shin TAKEDA, Group Manager, Corporate Planning Department
TEPCO (TOKYO ELECTRIC POWER COMPANY)
TOKYO

Hiroshi TANAKA, Deputy General Manager
JGC CORPORATION
YOKOHAMA

Masako TANAKA, General Manager
THE FURUKAWA ELECTRIC CO. LTD
TOKYO

Taro TATSUMI, Manager International Department
EAST JAPAN RAILWAY COMPANY
TOKYO

Jo UMEKI, Defense Systems Secretary
MARUBENI
TOKYO

Nicolas VASSITCH, Attaché Commercial
AMBASSADE DE FRANCE
TOKYO

Shuji YAMANAKA, Human Resources Manager, International Business Promotion Division
NEC
TOKYO

Shusuke YAMANE, Assistant Manager, Railway & Transport Project Department
MARUBENI
TOKYO

Youji YAMASHITA, Senior operating officer Transportation & Industrial Machinery Division & General Manager Defense Systems Department
MARUBENI
TOKYO

Masataka YOYASU, Chief Manager, International Business Promotion Division
NEC
TOKYO

MALAISIE

Gérard AXIOTIS, Directeur Régional
ALCATEL
KUALA LUMPUR

Abdul MALEK MAJID, Group Director - Human Resources & Administration
David SEE YUEN FOOK, Manager Human Resources & Administration
DRB-HICOM
SELANGOR

Tan SRI NOORDIN SOPIEE, Chairman
Rosnah ABU BAKAR, Conference Coordinator
INSTITUTE OF STRATEGIC AND INTERNATIONAL STUDIES (ISIS)
KUALA LUMPUR

Alain CROUY, President & Chief Executive Officer
Raja Zaimilia R. DATO MANSUR, Vice President Communication
Ghazali BIN YACOB, Vice President Human Resources
LAFARGE MALAYSIAN CEMENT
SELANGOR

Datuk RASHID KHAN, Senior General Manager – Sales & Distribution
Mohd SUKRI BIN HUSIN, General Manager Group - Reporting, Control & Budget
Visva SABARATNAM, Assistant General Manager - Sales Management & Planning
Mariah SHEIKH HUSSIEN, Assistant General Manager
MALAYSIA AIRLINES SYSTEM BERHAD
KUALA LUMPUR

Nasarudin Md. IDRIS, Vice President Corporate Planning & Developpement
Puteri Liza ELLI SUKMA, Manager, Planning & Performance
G. KUKANANTHAN, Senior Group Manager, Group Strategic Planning
PETRONAS
KUALA LUMPUR

Datuk Shahril SHAMSUDDIN, Managing Director
Wan SHAHAUDDIN WAN MAHMOOD, Vice President Defence
Kamarulzaman MOHAMEDZIN, Vice President
Reza ABDUL RAHIM, Group Financial Controller
SAPURA TECHNOLOGY
SELANGOR

Abdul MAJID ABDULLAH, Vice-President Corporate Strategy & Planning
Rosmawardi RAZALI RAMLI, Manager Corporate & Planning
Faridah MAAROF, Assistant General Manager - Corporate Strategy & Planning Division
TELEKOM MALAYSIA
KUALA LUMPUR
Izzadin IDRIS, Chief Financial Officer
TENAGA NASIONAL BERHAD (TNB)
KUALA LUMPUR

SINGAPOUR

Jean-Paul REAU, Ambassadeur de France
Francis WIDMER, Conseiller Commercial
Philippe-Emmanuel de BEER, Conseiller Financier
AMBASSADE DE FRANCE
SINGAPOUR

Jacky DEROMEDI, Présidente
CHAMBRE DE COMMERCE
SINGAPOUR

Jean-Louis CHAMPSEIX, Directeur des Ressources Humaines
ST MICROELECTRONICS
SINGAPOUR

Mr ONG, Divisional Director, Labor Relations
Lim TONG TECK, International Labor Officer
Sheila Wong-Ng PUAY SUAN, Divisional Director Labor Relations
MINISTRY OF MANPOWER
SINGAPOUR

S. RAJENDRAN, Vice President Entry Recruiting & Development Human Resources
Vanessa NG, Vice President Human Resources Asian Region
NEPTUNE ORIENT LINES (NOL)
SINGAPOUR

Chiam LEE KEN, Deputy Director, Personnel & Corporate Development
Adeline WONG JIA YI, Human Resources Analyst
Mayna TEO, Assistant Manager, Public Affairs
PRIME MINISTER'S OFFICE - PUBLIC SERVICE DIVISION
SINGAPOUR

David ANG CHEE CHIM, Executive Director
Lee YIP FATT, Education & Training Committee Chairperson
Anthony PECK, Council Member
SINGAPORE HUMAN RESOURCES INSTITUTE
SINGAPOUR

SUEDE

Lars BERGMAN, Président
HANDELSHÖGSKOLAN
STOCKHOLM

Judith Ruiz de ESQUIDE, Human Resources Manager
AIR FRANCE
STOCKHOLM

Ingrid JERNECK, Director International Coordination
SVENSKT NÄRINGSLIV
STOCKHOLM

Frédéric KAPLAN, Chef de la Mission Economique
AMBASSADE DE FRANCE
STOCKHOLM

Katja LINDKVIST, Phd Student
SCHOOL OF BUSINESS, STOCKHOLM UNIVERSITY
STOCKHOLM

Jan LOWSTEDT, Professeur
HANDELSHÖGSKOLAN
STOCKHOLM

Irene MARTINSSON, PhD Student
SCHOOL OF BUSINESS, STOCKHOLM UNIVERSITY
STOCKHOLM

Lars MOLDE, Managing Director
GRANINGE
DANDERYD

Pierre-Gillet de MONTHOUX, Professeur
SCHOOL OF BUSINESS, STOCKHOLM UNIVERSITY
STOCKHOLM

Jan-Erik MOREAU
Syndicat LO
STOCKHOLM

Roger MORTVIK, Public Policy Director
Syndicat TCO
STOCKHOLM

Claes NORDHEDE, Ombudsman (médiateur)
Syndicat SEKO
STOCKHOLM

Anna NORDSTROM, Human Resources Manager
ACCENTURE
STOCKHOLM

Melker ODEBRINK, Ombudsman (médiateur)
Syndicat SEKO
STOCKHOLM

Birgitta OLSSON, Professeur Associé
SCHOOL OF BUSINESS, STOCKHOLM UNIVERSITY
STOCKHOLM

Jan OLSSON, Directeur
REGERINGSKANSLIET NÄRINGSDEPARTEMENTET
STOCKHOLM

Stéphane ROY, Commercial Manager Nordic Countries
MICHELIN NORDIC AB
STOCKHOLM

Rikard SCHRODER, Partner
ACCENTURE
STOCKHOLM

Sven SJOGREN, Directeur
REGERINGSKANSLIET NÄRINGSDEPARTEMENTET
STOCKHOLM

Roland SPANT, Chief Economist
Syndicat TCO
STOCKHOLM

Bertil STRINDMARK, Président
SOLVING, BOHLIN ANS STRÖMBERG
STOCKHOLM

Erik SUNDSTROM, Deputy Managing Director
DALKIA FACILITIES MANAGEMENT
STOCKHOLM

ANNEXE 4

Bibliographie

Conférences

● Philippe Zarifian, sociologue et professeur à l'Université de Marne-la-Vallée, directeur de recherche au LATTS (Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés)
« La performance »
Conférence de l'institut du Management d'EDF et de Gaz de France

● Claude Rochet, ancien élève de l'ENA, maître ès lettres et professeur certifié d'histoire, auditeur de l'IHESI
« Les réformes budgétaires et leurs incidences sur la transformation des administrations »
Conférence ENA

● Jacky CHATELAIN, directeur général de l'APEC, Charlotte DUDA, DRH Stream International France et Tunisie et Présidente de l'ANDCP, Anousheh KARVAR, chargée du groupe jeunes cadres et du pôle Etudes et Communication à la CFDT Cadres , Gaëlle BERCHE, chargée de recrutement et développement RH de NAF-NAF et Nicolas FLAMANT, Directeur des Etudes d'Entreprises et Personnel
«Y a t'il un comportement spécifique des jeunes sur le marché du travail ? Que font les entreprises pour les intégrer ? »,
Conférence de l'ANDCP junior

Articles et Etudes

● Jean-Paul Bailly, PDG de la RATP, Giancarlo Santilli, RATP et Albert David, CGS de l'Ecole des Mines de Paris, « Comment moderniser la RATP », minutes du séminaire organisé par l'Association des Amis de L'Ecole de Paris du management en mars 1994
● G. Fatzer & G. Stora, « La mesure de la qualité », dans (Traité de la qualité totale)
● C. Boasson & A.Wilson, « Développement durable et performance globale des entreprises, premières analyses de stratégies et pratiques » (étude)
● Luc Rouban, « Les cadres supérieurs de la fonction publique et la politique de modernisation administrative », dans (La Documentation Française)
● Jean-Paul Coulange et Sandrine Foulon, « Hubert du Mesnil réorganise Aéroports de Paris de fond en comble », dans (Liaisons sociales /Magazine – décembre 2003)
● Dossier « Grands patrons, pourquoi ils ont réussi », dans (Management, avril 2004)

● Bruno Abescat, « L'homme qui a changé Renault », dans (L'Express n°2774, semaine du 30 août au 5 septembre 2004)
● Jean-François Jacquier, « Ghosn, patron de l'année 2005 », dans (Le Point, 6 janvier 2005)
● Harvard Business Review, « La prise de décision »

Ouvrages

● Claude Allègre, « Quand on sait tout, on ne prévoit rien … et quand on ne sait rien on prévoit tout »
● M. Bauer, B. Bertin-Mourot, « Radiographie des grands patrons français »
● RC Camp, « Le Benchmarking »
● Sylvie Chevrier, « Le management interculturel »
● Michel Crozier, « Le phénomène bureaucratique »
● Peter F. Drucker, « Je vous donne rendez-vous demain. La société Post Business »
● Magnus Falkehed, « Le Modèle Suédois »
● M. Fishbein & I. Ajzen, « Understanding attitudes and predicting social behaviour »
● Général (CR) Jean Fleury, « Le général qui pensait comme un civil »
● Philippe d'Iribarne, « La logique de l'honneur »
● François Jacob, « Le jeu des possibles »
● Thomas S. Kuhn, « La structure des révolutions scientifiques »
● Patrick Lagadec, « La gestion des crises »
● Sylvie Lainé, « Management de la différence, apprivoiser l'interculturel »
● Machiavel, « Le prince »
● Corinne Maier, « Bonjour paresse »
● Bernard Martory et Daniel Crozet, « Gestion des ressources humaines – pilotage social et performance »
● Henry Mintzberg, « Le Management »
● Jean-Marie Peretti et E. Marbo, « Les seniors dans l'entreprise »
● J-L. Servan-Schreiber, « Le nouvel art du temps »
● Denis Segrestin « Les chantiers du manager ».
● Bernard Stiegler, « Mécréance et discrédit 1. La décadence des démocraties industrielles »
● Sun Tzu, « L'Art de la guerre »
● Maurice Thévenet, « Management, une affaire de proximité »
● Auteur inconnu « les 36 stratagèmes, traité secret de stratégie chinoise »

Sites Internet

www.europa.eu.int
www.management.journaldunet.fr
www.andcp.fr
www.lerucher.com
http://www.centre-info.fr/
www.webexpat.fr
www.ressources-web.com

Et tous les sites des entreprises visitées en France : Renault, Michelin, Legrand, Lafarge, EDF, BNP Paribas, Aéroport De Paris, RATP, Siemens, Cegos, …

ANNEXE 5

ACRONYMES

BSC	Balanced Scorecard
CA	Chiffre d'affaires
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
DRH	Direction des Ressources Humaines (ou Ddirecteur, directrice des Ressources Humaines
EFQM	European Foundation for Quality Management
ENA	Ecole Nationale d'Administration
EPIC	Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial
FNEP	Fondation Nationale Entreprises et Performance
HEC	Ecole des Hautes Etudes Commerciales
KPI	Key Performance Indicators
LOLF	Loi Organique relative aux Lois de Finance
MBA	Master in Business Administration
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ONG	Organisations Non Gouvernementales
OPA	Offre Publique d'Achat
PNB	Produit National Brut
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNL	Programmation Neuro-Linguistique
RH	Ressources Humaines
RSE	Responsabilité Sociale d'Entreprise
SRAS	Syndrome Respiratoire Aigu Sévère
R&D	Recherche et Développement
UIMM	Union des Industries et Métiers de la Métallurgie
USD	United States Dollar

ANNEXE 6

Missions 1970 - 2003

PROMOTION 1970

BOURGET Bernard	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts
CHAHID NOURAI Noël	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
CHOUILLOU René	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Statistiques Appliquées à l'Economie
COUSIN Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
CRETIN Michel	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
FESSARD de FOUCAULT Bertrand	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
LAGARDE Pierre	Ancien élève de l'Ecole Centrale de Paris
LAVERIE Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
LEFEBVRE Michel	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Aéronautique
MASSIN Gérard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.
PERRIN Daniel	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts
PICARD Jean-Loup	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
QUINT Didier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
RAULET Gérard	Agrégé d'allemand, Docteur philosophie et Docteur Etat Lettres et Sciences Humaines

Pays visités :
Indonésie, Iran, Japon, Roumanie, Suède

Etudes sur :
"L'Ombudsman
Pour une nouvelle politique industrielle et commerciale de la France
La perception des aspects négatifs de l'industrie
Politiques nationales et marché mondial"

parues dans « Pangloss » n° 1

PROMOTION 1971

BROCHARD Gilles	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
DUMURGIER Patrick	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
FORGEARD Noël	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
GERBALDI Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
LE JAN Alain	Ancien élève de l'Institut du Génie Rural des Eaux et Forêts
OLIVIER Dominique	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Institut du Génie Rural des Eaux et Forêts
PERISSOL Pierre-André	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
POCHARD Marcel	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
ROUBACH Gilbert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
SCHWARTZMANN Patrick	Ancien élève de l'Ecole des Arts et Manufactures de Paris et de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et Moteurs
VESSERON Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines

Pays visités **:**
Amérique Latine (Argentine, Brésil, Chili, Costa Rica, Pérou, Vénézuela) et Sénégal

Etudes sur **:**

"Les problèmes de développement en Amérique Latine et au Sénégal et la Coopération Française"

parues dans « Pangloss » n° 2

PROMOTION 1972

BOIRAUD Yves	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure d'Electricité et de Mécanique et de l'Ecole Nationale Supérieure du Pétrole et des Moteurs
BOUR François	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Institut national d'Agronomie
BOUTEILLER (de) Jean-Christophe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées
BRILLANT Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Aéronautique
GENDREAU Pascal	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Centrale des Arts et Manufactures
HIRSCH-TRIQUART Nicole	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration
HOLETTE Alain	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts
SAUTTER Rémy	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
SAUVAGE Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts
TEXIER Pierre-Henri	Licencié ès-Sciences Economiques, Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts
VEAUX Erick	Ancien élève de l'Ecole Nationale l'Administration

Pays visités :
Canada, Etats-Unis, Mexique

Etudes sur :
"Fédéralisme et Equipement collectifs... un enseignement possible pour la France"

parues dans « Pangloss » n° 3

PROMOTION 1973

ARLETTE Guy	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
AZOULAY Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
BERMAN Guy	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
CRUCHON Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
GUINAUDEAU Paul	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique
HEDON Dominique	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique
LECHEVILLER Jean-Pierre	Ancien élève de L'Ecole Nationale Supérieure des PTT
MOLLET Philippe	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et Moteurs et de l'ICAM
PERNIER Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
RAMADIER Aimé	Ancien élève de L'Ecole Nationale d'Administration
VIGNAL Henri	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration

Pays visités :
Ceylan, Pakistan, Turquie

Etudes sur :
"Développement industriel et relations extérieures"

parues dans « Pangloss » n° 4

PROMOTION 1974

CARENCO Paul	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
DREGE Pierre-Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts
FRANGIALLI Francesco	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration.
GENEL Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Supérieure d'Electricité
GERIN François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
LUCIANI Don Jacques	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des PTT
MALAN Thierry	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
MESNIL (du) Hubert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
MESNIL (du) Philippe	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts
MIKOL Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales
ROBIN Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
VIGNAUD Claude	Architecte DPLG

Pays visités :
Etats-Unis, Finlande, Grande-Bretagne, Suède, URSS

Etudes sur :
"Des villes nouvelles... pour une vie nouvelle"

parues dans « Pangloss » n° 5

PROMOTION 1975

CUVIER Jean-François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique
JOLIOT Jean-Louis	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Statistiques Appliquées à l'Economie
LEVAUX Jean-Marie	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique
LEVY Gilles-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
MAFFERT Nicolas	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique
MAILLARD Dominique	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
MENY Yves	Docteur en Droit
MIGONE François	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T
PIRIS Jean-Claude	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
PRINGUET Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
RAMBAUD Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
REMY Pierre-Louis	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration
SCHNEIDER Pierre	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales
VIDALLET Bertin	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications

Pays visités :
Australie, Etats-Unis, Italie, R.F.A., Yougoslavie

Etudes sur :
"La condition du travail dans la grande industrie"

parues dans « Pangloss » n° 6

PROMOTION 1976

BALME Didier	Diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris et de la Columbia University School of Business
BAUDON Thierry	Ancien élève de l'Ecole du Génie Rural des Eaux et Forêts
COUVEINHES Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
FONT REAULX (de) Benoît	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Maîtrise en Sciences Economiques
GENDREAU-MASSALOUX Michèle	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Agrégée d'Espagnol, Docteur d'Etat ès-lettres
IDRAC Francis	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
IFERGAN Benjamin	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique
KEENE Jean-Loup	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.
PERRIN de BRICHAMBAUT Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Agrégé de Géographie
POSTAL François-Patrick	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique appliquée à l'Economie
ROUILLEAULT Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
WEITZMAN Marie-Chantal	Ingénieur de l'Institut Industriel du Nord, diplômée de l'Institut des Actuaires Français
ZWINGELSTEIN Julien	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg

Pays visités :
Egypte, Etats-Unis, Hongrie, Iran, Norvège, Pologne, Mexique
Une mission au Brésil a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1971

Etudes sur :
"Démographie française : quelle politique pour la France"

parues dans « Pangloss » n° 7

PROMOTION 1977

CORNIER Christophe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique
CRESPY Gilles	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
DIMAGGIO Antoine	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T
DUBOIS Rhoda-Nicole	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles de Sèvres
GRIMOT Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
GUYOT Régis	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
IDRAC Anne-Marie	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
KONCZATY Michel	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
LACOTE François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
LAGARDE (de) Olivier	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
LOIRET Christian	Licencié ès-Sciences, en Droit et en Sociologie, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
MAZODIER Myriem	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
NEME Jean-Paul	Ecole Nationale Génie Rural des Eaux et Forêts, Institut National Agronomique Paris-Grignon
VAN PARYS Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées.
WEYMULLER Benoît	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

Pays visités :
Canada, Etats-Unis, RDA, RFA, Suède, Tchécoslovaquie

Etudes sur :
"Enseignement supérieur et vie professionnelle"

parues dans « Pangloss » n° 8

PROMOTION 1978

BODMAN (de) Jean	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration
DAUZIER Martine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles, Agrégée de Lettres Classiques
DERUELLE Nathalie	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles, Agrégée de physique
GIGER François	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Docteur ès-Sciences
GRALL Georges	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale des Statistiques appliquées à l'Economie
GUIEZE Jean-Luc	Docteur en Droit, DES de Sciences Politiques
LAINE Sylvie	DESS de Droit des affaires
LAJOIE Christian	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales
SABAH Lucien	Docteur Etat en Histoire, Docteur en Islamologie, Breveté d'Arabe Maghrébin

Pays visités :

Côte-d'Ivoire, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Pologne, Québec

Etudes sur :

"Pouvoirs publics et moyens d'information
Le jeu des pouvoirs et des médias"

parues dans « Pangloss » n° 9

PROMOTION 1979

BERTRAND Geneviève	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration
BRUNSWICK Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées
CACAS Joël ✞	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure
CORNIOU Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
GANSER Gérard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration
GUILLOTIN Jean-Pierre	Diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T
JACOB Bernard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
MOIROUD Roger	Doctorat de Gestion de l'Université Paris-Dauphine
PICARD Robert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
REINA Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, DEA ès-Sciences de Gestion
RIBAULT Roger	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature
RICARD d'ESPOSITO Olivier	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Mines
RUOLS Jean-Michel	Architecte DPLG
WEIL Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Master of Sciences de l'Université de Berkekey (USA
WOEHRLING Jean-Marie	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, DES Droit public

Pays visités :
Corée du Sud, Espagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Indonésie, Japon, Martinique, Mexique, Norvège

Etudes sur :
"La Mer"

parues dans « Pangloss » n° 10

PROMOTION 1980

ALEXANDRE ROCHE Sylvie	Ancienne élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts.
BIENAIME Jean-Pierre	Ancien élève de l'ESSEC, de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T
CHIAPPORI Pierre-André	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Agrégé de Mathématiques, Doctorat 3e cycle en Sciences Economiques
DARMON Daniel	Diplômé de l'Institut de Statistiques des Universités de Paris, Ancien élève du Centre d'Etudes et des Programmes Economiques, Diplôme d'Etudes Supérieures de Sciences Economiques
DUFFE Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
GASZTOWTT Guillaume	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration
LAUTECAZE Pascale	Ancienne élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts
MARECHAL Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique.
MARENDET François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
MICHEL Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts
RENARD Bruno	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales
TIMSIT Alain ✞	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications.

Pays visités :
Brésil, Etats-Unis, Japon, RDA, Singapour, Suède, Vénézuela

Etudes sur :
"L'emploi"

parues dans « Pangloss » n° 11

PROMOTION 1981

AZOULAY Bernard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
BARRAULT Yves	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique
CHARON FOLBERTH Béatrice	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure d'Aéronautique
CHEYRON d'ABZAC (du) Bénédicte	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration
CHODORGE Gilbert	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique et de l'Ecole Nationale Statistique et de l'Administration Economique
DOKHELAR Marie-Christine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles de Paris, Agrégée de Physiologie-Biochimie
FINIDORI-LE-PICARD Joëlle	Ancienne Interne des Hôpitaux de Paris
GEORGES-PICOT Antoine	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique
JAMET François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
LEGRAIN Pierre	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure
MAGNIER Michel	Docteur en Médecine
MAYER Félix	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées
MOULONGUET-DOLERIS Luc	Docteur en médecine
SERRE JAMET Marie-Paule	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration
VASSELIN Martine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles de Paris, Agrégation de Lettres modernes
YVERGNIAUX Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts

Pays visités :
Brésil, Canada, Côte-d'Ivoire, Danemark, Egypte, Etats-Unis, Hongrie, Mexique

Etudes sur **:**
"La Santé"

parues dans « Pangloss » n° 12

PROMOTION 1982

ARTOT Denis	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, licencié en droit
BARBEROUSSE Patrice	Maîtrise de Droit Public, ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique
DUCORPS Pierre-Marie	Ancien élève des Hautes Etudes Industrielles, de l'Institut d'Administration des Entreprises et de l'Institut Supérieur des Affaires
FALETTI François	Docteur en droit, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancien élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature
FERAL François	Doctorat en 3e cycle en droit public
FRISCH Jean-Paul	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique
GRAND d'ESNON Antoine	Ancien élève de l'Institut National Agronomique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts
MANGIAPAN Philippe	Diplômé d'Etudes Supérieures de Sciences Economiques, diplôme d'Etudes Comptables Supérieures, ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales
MARTIN Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Directeur des opérations internationales
POCHET Frédéric	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de Programmes
PONCET Patrick	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique
VALLANCE Michel	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts

Pays visités :

Etats-Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Italie, Japon, R.F.A, Suède

Etudes sur :
"Le consumérisme : consommateurs et vie économique"

parues dans « Pangloss » n° 13

PROMOTION 1983

ANASTASY Christian	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique
CHARAIX Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Mines de Paris
COSTERG Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique
COURTIOL Thierry	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique, Agrégé d'Economie et Gestion, diplômé d'études approfondies de Management Public
DASSONVILLE Sabine	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique.
DENUELLE Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, diplômé d'études approfondies de Finance Internationale
DOUARD Pascal	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
HARDY Constant	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, diplômé d'études approfondies de Mécanique des Fluides, Agrégé de Physique et Chimie
HAURIE Bernard	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, de l'Ecole Nationale d'Administration, de l'Ecole Nationale Supérieure des P&T
KERRELLE Philippe	Ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales
LAVARDE Patrick	Ancien élève de l'Institut National Agronomique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts
MONTFORT (de) François	Ancien élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris
REMUS Caroline	Ancienne élève de l'Institut National Agronomique, Ingénieur de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts
SABATIER Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées

Pays visités :
Autriche, Canada, Chine, Grande-Bretagne, Italie, Tchécoslovaquie
Une mission en Inde a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats des promotions 1977 et 78

Etudes sur :
"***Les entreprises publiques : conditions d'une bonne gestion*** "

parues dans « Pangloss » n° 14

PROMOTION 1984

ARNAUD Serge	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
AUFRANT Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique
BARDET - CUISNIER Laurence	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux et de l'Ecole Nationale de la Santé Publique.
BOURDEL Christian	Ancien élève de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts
CHARPENTIER Patrick	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales
FORBES Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Mines
FUNCK-BRENTANO DE BRANCOVAN Bettina	Ancienne élève de l'Université d'Oxford (Master en sciences économiques) et de l'Institut Européen d'Administration des Affaires
GUICHARD Françoise	Ancienne élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Conseiller Social
LANDOUER Pierre-Yves	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
MARCHAT Hubert	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales
MEUNIER Philippe	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, diplômé d'Etudes Supérieures Economiques
MONIRA François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées
RICAUD Claude	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure d'Ulm et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
SAUVAGE Joëlle	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Judiciaires de Paris et de l'Ecole Nationale de la Magistrature
SEJOURNE Jean-Baptiste	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications

Pays visités :
Canada, Etats-Unis, Hongrie, Japon, Mexique, Pays-Bas, RFA, Singapour

Etudes sur :
"Le commerce extérieur et la balance des paiements"

parues dans « Pangloss » n° 15

PROMOTION 1985

CATTA Elisabeth	Ancienne élève à la Faculté de Droit et des Sciences Economiques de Rennes et de l'Ecole Nationale de la Magistrature de Bordeaux
COULOMB Françoise	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan
HENRY Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de Saint-Cloud et de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon
KIRCHNER Hubert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées
LEBLANC François	Ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales
LEFAVRAIS-SICARD Monique	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Sèvres
MATHAN (de) Marie-Laure	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris
SABOTIER Françoise	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Docteur en Economie et en Gestion des Institutions non marchandes.
SOUZY Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
ZERMIZOGLOU Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications

Pays visités :

Canada, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Kenya, RFA, Suède

Une mission en URSS a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats
des promotions 1979 et 1980

Etudes sur :
"***La sauvegarde de l'environnement"***

parues dans « Pangloss » n° 16

PROMOTION 1986

BANCEL-CHARENSOL Laurence	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, Agrégée d'Economie et Gestion
BRUDER Jean	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
BUET Georges-Edouard	Ancien élève de l'Institut Universitaire de Technologie de la Rochelle et de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T
GOLFOUSE Anny	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Agrégée de Lettres modernes
GREGOGNA Thérèse	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature et de l'Université de Droit et des Sciences Sociales de Paris
LINOIS Jean-Michel	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T , Doctorat en Géographie Economique
MAZE Catherine	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique
NEMETH Marie-Anne	Ancienne élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales
PAULMIER Nicolas	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm et de l'Institut Pasteur
SAIMPERT Philippe	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Pays visités :

Canada, Corée du Sud, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Japon, RFA

Une mission en Inde a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1981

Etudes sur **:**
"Recherche et innovation : moteurs du dynamisme économique"

parues dans « Pangloss » n° 17

PROMOTION 1987

BENNAMIAS Dominique	Ancienne élève de l'Ecole de Psychologues Praticiens
COHEN - HARTMAN Nathalie	Ancienne élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales
DE WARREN Nicolas	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale d'Administration
DURAND Norbert	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales
FRYDE Gilles	Ancien élève de l'Ecole des Ingénieurs de la Ville de Paris
GATTY Jean	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Agrégé de Philosophie, Docteur en Sciences Economiques
GAUTHIER Roger-François	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Agrégé de lettres classiques
JOUETTE - REMY Brigitte	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale d'Administration
KRAMARZ Francis	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique
LERMINAUX Christian	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, DEA Physique atomique et moléculaire, thèse 3e cycle-labo-phys. des lasers

Pays visités :

Etats-Unis, Italie, Japon, RFA

Une mission au Canada a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1982

Etudes sur :
"***Entreprise et système éducatif"***

parues dans « Pangloss » n° 18

PROMOTION 1988

ANGLEJAN-CHATILLON (d') Nicole	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.
ANGLEJAN-CHATILLON (d') Jérôme	Ancien élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris,
BOYSSON (de) Olivier	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Mines de Paris
BRISSAUD Pascal	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Institut d'Etudes Politiques Paris, de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale Supérieure des P. et T. - Docteur en Economie
HUET-GUIEYSSE Sophie	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
HUSSLER Noël	Maîtrise en Economie et maîtrise en Psychologie
LADOUCETTE Martine	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
LE PESQUEUR Jean-Marc	Ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales.
MARMONIER Luc✞	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm, Spécialités : Histoire et Gestion (Marketing, Communication, Stratégie)
MOLLARD Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, D.E.A en Economie appliquée
MORELLET Paquita	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Sèvres, Agrégée de Lettres
VIALA Thibaud	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications

Pays visités :
Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Japon, RDA, RFA

Une mission en Suède a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1983

Etudes sur :
"La communication interne et externe des grandes entreprises"

parues dans « Pangloss » n° 19

PROMOTION 1989

BAYLE Patrick	Ancien élève de l'Ecole Supérieure d'Electricité
DEPERROIS Hervé	Ancien élève de l'Institut National Agronomique de Paris Grignon et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts.
DESCHAMPS Michel	Ancien élève de l'Ecole Centrale de Lyon et de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et des Moteurs
DONAT-BOUILLUD Jacques	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications.
FOLLAIN Moncef	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm (Section Histoire) et de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
GRISONI Jacques	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Maîtrise de Mathématiques
GUERIN Jean-Brice	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
KHELIF Stéphane	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et du Collège des Ingénieurs
LASSERRE Annick	Ancienne élève de l'Institut National Agronomique de Paris Grignon et de l'Institut d'Administration des Entreprises
MOYNE - GUERARD Laurence	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris
PEYRAT Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
POINSSOT Marie-Hélène	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Maîtrise de droit

Pays visités :
Espagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, RFA, Singapour, Suède, Taïwan

Une mission en Suède a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1984

Etudes sur
"Les nouvelles formes de management face à la compétition économique"

parues dans « Pangloss » n° 20

PROMOTION 1990

ACHILLE Etienne	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
CANOVA-EICHWALD Marielle	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
COLAS Damien	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm
DEFFONTAINES Danielle	Ancienne élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
LE THEULE François-Gilles	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration
MARLIER - SUTTER Aude	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Assistance Publique

Pays visités :

Allemagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Japon

Une mission en Inde a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :
"***Les nouvelles entreprises de la culture"***

parues dans « Pangloss » n° 21

PROMOTION 1991

BOYER Olivier	Institut d'Etudes Politiques (Paris), Ecole Nationale de la Santé Publique
DAVIDSON-LANCIER Annie-Claude	Ecole Supérieure d'Electricité, Maîtrise de physique-chimie
DELORME Alain	Ecole Polytechnique, Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
GASQUET Gérard	Institut d'Etudes Politiques de Grenoble, Maîtrise d'histoire
GAUTIER Maryse	Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Institut d'Administration des Entreprises, DESS - Certificat d'Aptitude à l'Administration d'Entreprise, Municipal Engineer
JOUVE Jacques	Institut d'Etudes Politiques d'Aix-en-Provence, DEA d'histoire militaire et défense (Paris-Sorbonne)
QUINTALLET Jacques	Ecole Normale Supérieure (rue d'Ulm), Agrégé de lettres, Doctorat de lettres ; Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris-Sorbonne et Ecole des Hautes Etudes Commerciales
VIDEAU Jean-Christophe	Ecole Polytechnique, Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées
VINÇON Philippe	Institut National Agronomique de Paris-Grignon, Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et des Forêts et de la Pêche.

Pays visités :

Allemagne, Belgique, Espagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Japon, Pologne, République Fédérative Tchéque et Slovaque, Suisse,

Une mission en Hongrie a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :
"Quelle place pour quelle Europe ?"

parues dans « Pangloss » n° 22

PROMOTION 1992

AILLOUD Claire	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique
CHOUCHET (du) Sandrine	Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie
FAUVEAU Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
FIRCHOW Thilo	Diplômé d'Etudes Approfondies en Sciences Criminelles, Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature
FISCUS Laurent	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
GAL Gilles	Ingénieur des Travaux Publics de l'Etat
GALIMBERTI Michel	Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris
GUIGNARD Philippe	Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique.
JEANNOT François	Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris
LOISON Dominique	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique
PITTARO Sylvie	Diplômée d'Etudes Supérieures Economiques et d'Etudes Comptables Supérieures, ancienne élève de l'ENSPTT
ROUX Emmanuel	Diplômé d'Etudes Approfondies en Sciences Administratives
SAHA Kirti Chandra	Master in Physics, Bachelor in Law de l'Université de Delphi (Inde), Institut International d'Administration Publique
SION Jean-Luc	Ingénieur Commercial de l'Université de Mons (Belgique)
TISSOT Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique

Pays visités :
Allemagne, Egypte, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Mexique.

Une mission en Turquie a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur ***:***
" Europoles et banlieues"

parues dans « Pangloss »n° 23

PROMOTION 1993

BELORGEY Agnès	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Supérieure des Mines de Paris
BOUDIER Stéphane	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications.
DELVART Xavier	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales et de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications,
DUBOURG Régis	Ancien élève de l'Institut National Agronomique de Paris et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts
KLIOUTCHNIKOV Anatole	Institut Militaire de Moscou, Institut International d'Administration Publique
LAMPAERT Marie-Claire	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications
PEUCHANT François	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales,
PLAZIAT Jean-François	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure de Techniques Avancées et de l'Ecole Nationale Supérieure du Pétrole et des Moteurs
RIBET Isabelle	Ancienne Elève de l'Ecole Supérieure des Mines de Paris
SCHREIBER Kristin	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Ancienne élève du Collège d'Europe, Hautes Etudes Economiques Européennes,
de la VILLEON Béatrice	Ancienne élève de l'Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie et des Industries Agro-alimentaires de Nancy

Pays visités :

Allemagne, Canada, Etats-Unis, Inde, Pologne, Suède, Thaïlande

Etudes sur :
"Entreprise et Environnement"

parues dans « Pangloss » n° 24

PROMOTION 1994

BENTOUMI Marie	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales
BOUJET Fabrice	Ingénieur Civil de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
CAUSSE David	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux, licencié en Droit, Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique
GIBERT-MOIZAN Corinne	Diplômé d'Etudes Supérieures d'Administration Publique
MERLINI Catherine	Diplômée d'Etudes Approfondies de Lettres Modernes, licenciée en Anglais
MIZZI Jean-Claude	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications
MOUNAUD Patrick	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire, Diplôme d'Etudes Approfondies en Droit Public Pénitentiaire
SHANKAR Malini	Ancienne élève de l'Ecole d'Administration Nationale d'Inde, Diplômée de l'Asian Institute of Management (Philippines
ZELENKO Ivan	Ingénieur Civil de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et d'Etudes Approfondies en Finances

Pays visités :
Allemagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Jordanie, Portugal

Une mission en Afrique du Sud a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :
"Responsabilité individuelle, garanties collectives"

parues dans « Pangloss » n° 25

PROMOTION 1995

CASTERMAN Hervé	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
COZON Pascale	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et Licenciée ès sciences économiques
DURAND Béatrice	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
KOSSAÏRI Karima	Ancienne élève de l'Ecole d'Administration d'Alger
LAGADEC Olivier	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Université de Rennes.
LAVERGNE Emmanuelle	Diplômée de l'Ecole Supérieure de Commerce de Reims et de l'Institut d'Administration des Entreprises d'Aix
MEGANCK Marie-Pierre	Diplômée de l'Université Paris X
de MONTLEAU Amaury	Ancien élève de l'Institut National Polytechnique de Grenoble, Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs Electriciens
MOURET Bernard	Ancien élève de l'Ecole Supérieure d'Electricité
POITRENAUD Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.
ROUGE Odile	Ancienne élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
VERMEILLET Anne	Ancienne élève de l'Ecole Catholique des Arts et Métiers de Lyon

Pays visités
Allemagne, Autriche, Canada, Espagne, Etats-Unis, Finlande, Grande-Bretagne, Irlande, Pologne, Suède

Une mission en Afrique du Sud a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :
"L'insertion professionnelle des jeunes"

parues dans « Pangloss » n° 26

PROMOTION 1996

AUDOUY Christelle	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique Féminine, DEA robotique
BUCHEL Christian	Ancien élève de l'Ecole Supérieure d'Electricité
DELZANT Eric	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancien Elève de l'Ecole Nationale
GAUTIER Pierre-Etienne	Ancien élève de l'Ecole Centrale de Paris
GROS Nicolas	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, DESS de Finances
LU Bao	Institut des Chemins de fer (Chine), Droit commercial à l'Université des Lois (Chine), Auditeur à l'Institut d'Administration Publique de Paris.
MONTES Christian	Ancien élève de l'Ecole Normale supérieure d'Ulm, - agrégé de Géographie - DEA de Sciences Sociales, Docteur Européen en Géographie et Aménagement
PORTALEZ Cyril	Ingénieur du Génie Rural et des Eaux et Forêts, Ingénieur agronome de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon, Master of Sciences en Economie Agricole -Université de Californie à Davis
RIBAULT Anne	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, Agrégée d'Economie et Gestion, DEA d'Economie : économie des Institutions
ROMAN Nathalie	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg, ancienne élève de l'Ecole Nationale de Santé Publique
ROUSSEL Thibaut	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieur du Corps des Télécommunications

Pays visités
Allemagne, Canada, Corée du Sud, Espagne, Grande-Bretagne, Pays-Bas, Pologne, USA

Etudes sur :
"Administrations, entreprises et aménagement du territoire"

parues dans « Pangloss » n° 27

PROMOTION 1997

BONNAL Bénédicte	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure de Commerce Marseille - Provence
BRAVO-PERALTA Martin	DEA en Droit du Travail - Mexique, Docteur en Droit International Privé - Paris II
CAUSSE Olivier	Ancien élève de l'Institut National Polytechnique de Grenoble, Docteur en informatique
COULOMB Yves	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
DUGAS Brigitte	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Reims
FELLAHI-BROGNAUX Brigitte	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm - Agrégée de Sciences Sociales - et de l'Ecole Nationale d'Administration
HABERT Frédéric	Ancien élève de l'Institut National des Télécommunications
JOLIE Paul	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique
MACCHI Denis	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm - Agrégé de Mathématiques
MADINIER Blandine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, - Agrégée d'Economie et Gestion, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales
PIERRE Jocelyn	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan - Agrégée d'Economie et Gestion, DEA Sociologie, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
SERVANT-VOLQUIN Yves	Ancien élève de l'Ecole Nationale de Santé Publique, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris

Pays visités

Afrique du Sud, Allemagne, Canada, Corée, Espagne, Etats-Unis, Finlande, Grande-Bretagne, Japon, Mexique

Une mission au Mexique a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1992

Etudes sur :

"L'entreprise, l'administration et les nouveaux moyens de communication"

parues dans « Pangloss » n°28

PROMOTION 1998

BURZLAFF Helen	Institut d'Etudes Politiques de Lyon Institut de Gestion de Rennes - DESS Gestion Ressources Humaines
CAZELLES Didier	Ecole Nationale des Ponts et Chaussées - Ingénieur civil Institut d'Etudes Politiques de Paris
Patrick DUPONT	Ecole Polytechnique - Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
FLICOTEAUX Pierre	Ecole des Hautes Etudes Commerciales
GOULETTE François	Ecole des Mines de Paris - Ingénieur civil DEA "méthodes informatiques des systèmes industriels" Docteur de l'Ecole des Mines de Paris
GUIGUE Valérie	Ecole Supérieure de Commerce de Paris - Institut d'Etudes Politiques de Paris - Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications
KHADIR Yasmina	Ecole Normale Supérieure de Cachan Agrégée d'Economie - Gestion, option Droit
LE PADELLEC Jean-Pierre	Ecole Supérieure d'Armement Terrestre Conservatoire National des Arts et Métiers - DEST organisation
MALÉ Jean-Michel	Institut National Agronomique de Paris - Grignon - Ingénieur Agronome - Ecole Nationale du Génie Rural et des Eaux et Forêts
MALHERBE Bernard	Ecole Spéciale des Travaux Publics - Ingénieur E.T.P
de MONTESQUIEU Charles-Louis	Université Paris XI, Orsay - Maitrise d'informatique

Pays visités
Allemagne, Canada, Corée, Etats-Unis, Irlande, Italie, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède

Etudes sur ***:***
"Le travail : mode d'emploi"

parues dans « Pangloss » n°29

PROMOTION 1999

AUGER Bruno	Ecole des Mines de Nancy
BLANC Aymeric	Ecole Polytechnique Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
DUMAS Nicolas	Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieur Electricien de Grenoble Maîtrise de Sciences Physiques
LIONET Jérôme	Ecole Polytechnique – Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris
SABLIER Pierre	Ecole Polytechnique
SHARMA Renu	Maîtrise et DEA en Sciences Politiques de l'Université de Jawaharlal Nehru de Delhi, Inde -Ecole Nationale d'Administration Indienne
VIEU Patrick	Institut d'Etudes Politiques de Paris Ecole Nationale d'Administration DEA de Philosophie
VINAR ULRIKSEN Daniel	Ecole Polytechnique Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications

Pays visités
Allemagne, Espagne, Inde, Japon, Pologne, Royaume-Uni, Suède

Etudes sur **:**
" L'exercice du pouvoir dans l'entreprise et l'administration"

parues dans « Pangloss » n° 30

PROMOTION 2000

ALDAY Albert	Ecole polytechnique Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (Ingénieur civil) DEA de Philosophie à la Sorbonne
ARBONA Franck	Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers
BOLOT Pascal	ESM Saint-Cyr Ecole Nationale de l'Administration
GAUDRY Jean-Michel	Ecole Centrale de Lyon DEA Génie Industriel à l'Ecole Centrale de Paris
LEGGERI Fabrice	Ecole Normale Supérieure ULM Institut d'Etudes Politiques de Paris Ecole Nationale d'Administration - DEA Histoire Contemporaine Licence d'histoire
LUCIO Juan-Fernando	London School of Economics DEA Analyse et Politique Economique Institut International d'Administration Publique de Paris
OLIVIER Marianne	Ecole des Hautes Etudes Commerciales Responsable du Pôle Etudes et Politique - Institut du Management

Pays visités
Brésil, Espagne, Etats Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Pologne

Etudes sur :
« Sécurité et développement économique au XXI° siècle »

parues dans « Pangloss » n° 31

PROMOTION 2001

DEGEORGES Xavier	Ecole Supérieure de Commerce de Nice
LAGRIFFOUL Fabien	Ecole Supérieure de Commerce de Rouen
ROPERT Patrick	Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées DESS Gestion de Production
de YTURBE Xavier	Institut Français de Gestion

Pays visités
Canada, Espagne, Etats Unis, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède

Etudes sur :
" Clients / Usagers jusqu'où la différence doit-elle disparaître ? "

parues dans « Pangloss » n° 32

PROMOTION 2002

BAYLE Alain	Ecole spéciale Militaire de Saint-Cyr Cours supérieur d'Etat Major Collège inter-armées de Défense
BRESSOT Patrick	Ecole Centrale Paris ENSEIHT - H.E.I.
DUTERQUE Adeline	H.E.C. Licence information et communication
FONTAINE Anne	Institut National Agronomique Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts PARIS
KRASNOSLOBODTSEVA Inna	Université Paris I – DEA Décisions publiques, Institutions et Organisations (en cours) Université PARIS II - DESS Administration et Gestion Publique ENA : cycle International d'Administration Publique Université Nationale d'Economie de Magistère de la Gestion Kiev
LYAUDET Pascale	Ecole Nationale Supérieure d'Hydraulique et de Mécanique de Grenoble INPG
STUTZMANN Marie	I.E.P. de Strasbourg Maîtrise de Droit I.R.A. (Institut Régional d'Administration)

Pays visités
Brésil, Chine, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Norvège, Pologne, Portugal, République Tchèque

Etudes sur :
« Entreprises et administrations face au développement durable »

parues dans « Pangloss » n° 33

PROMOTION 2003

DELBARRE Philippe	Ingénieur HEI (Hautes Etudes Industrielles
ESTELLAT Nathalie	Licence Lettres Modernes DESS (Ingénierie des Ressources Humaines DEA (Economie et Sociologie du Travail
LUSSIEZ Cédric	IEP Paris DEA Paris (Economie Appliquée) Maîtrise d'histoire contemporaine Ecole Nationale de la Santé Publique
SAGAR Bandhula	ENA : cycle International d'Administration Publique (en cours) Préparation d'un post Graduate sur le thème Globalisation et Finances publiques National Academy of audits et accounts LBS national Academy of administration
VILLENEUVE-FERRER Anne	IEP Bordeaux Ecole Nationale de la Santé Publique

Pays visités
Etats-Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Inde, Malaisie, Singapour

Etudes sur :
«Développement social et compétitivité »

parues dans « Pangloss » n° 34

N° I S N 0243 – 8259

Copyright FNEP 2005